
	<p>STMG</p> <p>Première</p> <p>Sciences de gestion</p> <p>Mise en situation</p>	 <p>R E G I O N H A U T E N O R M A N D I E</p>
<p><b>Les SI façonnent-ils l'organisation du travail au sein des organisations ou s'y adaptent-ils ?</b></p>		

Depuis deux ans, la Région Haute-Normandie est classée au premier rang des régions françaises pour la qualité et le sérieux de sa gestion par l'agence indépendante Public Evaluation System (PES). Le Conseil régional qui est une organisation publique, fonctionne grâce à des fonds publics. Il a pour finalité de satisfaire l'intérêt général, contrairement à une entreprise privée qui cherche à satisfaire des intérêts propres. C'est une collectivité locale qui intervient dans des secteurs clés de la vie quotidienne : l'éducation (les lycées), la formation professionnelle et l'apprentissage, le développement économique, l'aménagement du territoire et les infrastructures. Son objectif principal n'est pas la maximisation du profit mais l'optimisation de la qualité des services publics rendus. Dans cette optique, le système d'information de cette collectivité locale doit permettre l'organisation et la réussite de ses projets et assurer le bon fonctionnement interne de cette institution qui obéit à une logique bureaucratique. Au Conseil régional de Haute-Normandie, le système d'information (SI) a été repensé afin d'améliorer les performances de cette collectivité publique. Madame LAMOTTE, agent au service Communication, justifie son évolution et présente ses différentes fonctionnalités.

### Problématique

Même si le Conseil régional est une institution publique relativement récente, il s'organise selon une structure de type bureaucratique avec de nombreuses procédures administratives.

Avant la réorganisation du système d'information en septembre 2008, le Conseil régional rencontrait principalement quatre types de problèmes :

- une utilisation excessive de supports papier pour la transmission d'informations,
- une perte de temps causée par la lourdeur de certaines formalités administratives,
- une connaissance insuffisante par la population des actions menées par le Conseil régional,
- une implication des agents à renforcer.

L'environnement dans lequel nous évoluons change sans cesse : il devient plus complexe et plus incertain et oblige la collectivité à apporter des réponses rapides aux difficultés rencontrées sur le territoire qu'elle administre. Le système d'information doit fluidifier les flux d'informations afin d'accélérer la prise de décision. Il doit fournir aux élus les informations exactes pour déterminer les politiques régionales à mettre en place. Il doit informer en interne des actions déployées afin que chaque membre du personnel prenne conscience de sa contribution au projet collectif. Enfin il doit convaincre les usagers, qui sont également des électeurs, du bien-fondé de l'action menée par le Conseil régional.

### Questions :

1. **Quelle est la finalité du conseil régional de Haute-Normandie ?**
2. **Quels sont les principaux facteurs de contingence influençant l'organisation de ce conseil régional ?**
3. **Quels sont les objectifs principaux du système d'information dans cette organisation ?**

## Mise en oeuvre du projet

C'est en septembre 2008 que la décision de faire évoluer le système d'information de la Région a été prise.

En interne, des groupes projets ont été constitués dans chaque service afin de recenser les besoins des différents utilisateurs. Chaque groupe a ensuite nommé un référent qui a rejoint la cellule développement composée du responsable informatique du Conseil régional et d'un représentant de la SSII SOPRA ROUEN chargée de mettre en œuvre le projet. Le développement de cette application a en effet été attribué, suite à un appel d'offres, à l'établissement rouennais de la société SOPRA, groupe français de dimension internationale de plus de 12 000 collaborateurs à travers le monde.

Les utilisateurs internes du SI sont les personnels du conseil régional mais aussi des personnes employées par la région mises à la disposition d'établissements publics, tels que les agents travaillant dans les lycées par exemple.

En interne, l'accès au SI se fait à travers un portail unique ouvert aux utilisateurs du conseil régional et aux personnels des lycées employés par la Région. Le nom donné au portail est ULYS comme Union des lycées et du siège.

Du point de vue interne, la qualité du SI contribue à une meilleure efficacité du travail des agents administratifs et favorise leur implication.

Sur le plan externe, différentes technologies de l'information et de la communication ont permis de réduire le coût de certains traitements administratifs, comme la gestion des appels d'offres, mais également de faciliter la mise en place des politiques régionales comme celle destinée aux lycéens avec la carte Région.

### Questions :

4. Quels sont les acteurs impliqués dans l'évolution du SI ?
5. Quels sont les utilisateurs du portail ULYS ?

Un PGI est « une application informatique paramétrable, modulaire et intégrée qui vise à intégrer et optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et en s'appuyant sur des règles de gestion standards » (Reix, Fallery, Kalika, Rowe, Système d'information et management des organisations, Vuibert gestion, 2011 p. 97).

6. **ULYS est-il un PGI ?**

7. **Quelles sont les implications financières de la mise en place de l'évolution du SI ?**

### LE SYSTÈME D'INFORMATION AU SERVICE DE LA COMMUNICATION INTERNE ET DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Une des problématiques du conseil régional est d'améliorer l'efficacité du travail des employés, ce à quoi contribuent notamment les TIC par la rationalisation de différents processus identifiés au sein du conseil régional. Le processus le plus récurrent et le plus important pour les agents administratifs du Conseil régional est **l'élaboration des délibérations** (voir un exemple de délibération en annexe) qui seront ensuite soumises au vote des élus. Ce processus comporte différents aspects : l'expression d'une volonté politique d'un élu, des réunions avec la commission qui a pris en charge le projet, la recherche d'informations sur le sujet, l'élaboration des propositions faites à la commission, la rédaction d'une ou plusieurs versions de la délibération qui sera finalement soumise au vote de l'assemblée des élus.

D'autres processus peuvent être identifiés, comme l'organisation de manifestations sportives ou culturelles, la visite d'un site par un groupe d'élus, l'octroi de subvention, l'homologation d'organismes de formation...

**Questions :**

8. **Quels sont les acteurs impliqués dans le processus de l'élaboration des délibérations ?**

9. **Représentez par un schéma le processus de l'élaboration des délibérations.**

10. **Selon vous, ce processus de gestion est-il directement lié au métier de l'organisation ?**

Des modules sont plus particulièrement utilisés dans la réalisation de ces processus :

- **le rétroplanning** : la vie du Conseil régional est rythmée par les assemblées des élus, par des commissions ainsi que par des événements organisés par la région.

Cette application permet de rappeler à chacun les échéances les plus proches et le travail à terminer pour des dates impératives.

- **la corbeille de tâches** : cette application recense pour chaque salarié toutes les demandes internes qui lui sont adressées et qui requièrent de sa part une réponse rapide.

Selon la nature du poste, les demandes seront bien évidemment de différents types (un article pour le Journal de la région est-il terminé ? Les congés d'un agent sont-ils acceptés ? Une salle de réunion est-elle disponible ? etc.).

Cet outil facilite l'organisation du travail et évite les déplacements au sein du Conseil régional.

- **le suivi de mes demandes** : ce module fournit l'ensemble des réponses aux demandes formulées par un salarié.
- **la recherche annuelle** : cet outil simple mais très pratique permet, en saisissant le nom d'un collaborateur, d'obtenir ses coordonnées (téléphone et mél). L'accès à la boîte aux lettres électronique se fait à partir de l'« espace personnel ».

**Questions :**

11. **En quoi les outils présentés facilitent-ils la communication interne ?**

12. **Pourquoi le rétroplanning peut-il être un outil d'implication du personnel ?**

L'« ESPACE DE TRAVAIL » est tout naturellement destiné à faciliter le travail des agents.

The screenshot shows the 'Ulys, notre portail Région' website in Internet Explorer. The main content area is titled 'Espace de travail / Ressources documentaires'. It features several sections:

- Infos nationales:** 'La gazette des communes' (30/10/2009), 'Localtis' (15/05/2009), and 'L'Expresso' (05/05/2010).
- Infos locales:** 'La maîtrise des dépenses locales' (20/05/2010) and 'La fiscalité locale' (10/05/2010).
- Rapports / études:** 'C@RHlet, le C@lepin des liens - Conseils Régionaux' (12/05/2009), 'i-reef' (15/05/2009), 'Procédure de versement aux archives' (14/05/2009), and 'Zonages' (18/01/2010).
- Rechercher dans les fonds documentaires:** 'Recherche sur le fonds Europe' (05/08/2008) and 'Recherche sur le fonds général' (05/08/2008).
- Pour vous aider:** 'www.territoires-haute-normandie.net' (01/09/2008).

On the left side, there are navigation menus for 'Espace personnel', 'Espace de travail', and 'Collectivité'. At the bottom, there are 'Accès directs', 'Outils', and 'Dernières contributions'.

Il permet d'accéder à de nombreuses sources d'informations nécessaires aux agents dans la réalisation de leur travail, notamment dans la préparation des délibérations:

- **les ressources documentaires** : rapports, articles de presse locale et nationale, « La Gazette des communes » qui présente notamment toute l'évolution des réglementations concernant les collectivités ;
- **la base de données EUROPE** : c'est la base de données du centre de documentation du Conseil régional. Elle permet de rechercher un livre ou une revue. La plupart d'entre eux existent sous une forme dématérialisée ;
- **L'expresso** est une revue de presse de l'actualité réalisée par le service Communication. Les articles y sont classés par thèmes, sources, dates... ;
- **les commissions permanentes et les assemblées plénières** : ce module permet de connaître pour chacune de ces réunions, leur composition, l'ordre du jour, le procès-verbal... ;
- **les cartes** : l'activité d'une collectivité locale requiert une bonne connaissance du territoire, d'où l'importance des nombreuses cartes géographiques de la région. Cette connaissance est utile pour financer la mise en place d'équipements ou d'infrastructures publiques, visualiser les zones éligibles à certaines subventions, etc. et pour organiser des déplacements.
- **la boîte à outils** pour la communication écrite : c'est le lieu où se trouvent différents documents à copier (logos, en-tête, modèles de procès verbaux par exemple, formulaires, bons de commandes, étiquettes des conseillers régionaux...) ;
- enfin la rubrique **vie pratique** permet de réserver une salle de réunion, un ordinateur portable, un vidéoprojecteur, de demander des prestations de service interne : assistance en cas de problème informatique, de matériel type photocopieur, demande de traduction, de reprographie d'un rapport en plusieurs exemplaires, d'acquisition de matériel...

**Questions :**

- 13. Pourquoi les liens internet de la rubrique « Pour vous aider » transforment une information en ressource ?**
- 14. Démontrez que cet espace de travail contribue à l'émergence d'une intelligence collective.**
- 15. En quoi ces outils peuvent faciliter l'organisation du processus d'élaboration des délibérations ?**

**Conclusion**

L'implication des agents dans la « rénovation » du SI a contribué efficacement à la gestion du changement : les modifications des procédures de travail engendrées par les évolutions du SI étant à l'initiative de ceux qui les mettent en œuvre au quotidien, n'en ont été que plus facilement adoptées.

Le système d'information a profondément modifié le travail des agents. L'informatisation des différents processus administratifs a dégagé un gain de temps non négligeable. À personnel constant, il a été possible de développer l'action du conseil régional et d'améliorer la qualité des services notamment en gagnant en réactivité. Au service communication, davantage d'opérations ont été montées ; la procédure des appels d'offres a permis d'obtenir plus rapidement des dossiers complets et sans erreur, tout en garantissant également davantage de transparence puisque la mise en ligne des offres a augmenté le nombre d'entreprises candidates. À ce jour, même si la procédure papier est toujours possible, toutes les entreprises préfèrent utiliser la solution électronique. Enfin, le site du conseil régional, qui communique sur son action, est de plus en plus visité : 18 540 visites en janvier 2008, 21 537 pour le mois de janvier 2009, 42 962 en janvier 2010 notamment grâce à la carte Région qui pousse de nombreux lycéens à se connecter et à découvrir l'ensemble du site.

L'objectif pour l'avenir est de perfectionner et d'enrichir les ressources du système d'information par de nouvelles fonctionnalités.

En interne, peu d'indicateurs ont vu le jour. Il appartient désormais aux responsables de services d'élaborer des tableaux de bord utiles au pilotage de leur division. C'est donc avant tout une question de management puisque, dans chaque service, il convient de déterminer des objectifs et des indicateurs.

Du point de vue externe, d'autres procédures pourraient être informatisées : l'inscription aux formations professionnelles ou les demandes de subventions par exemple.

Les gains de productivité réalisés par la mise en place du système d'information informatisé n'ont pas été mesurés. Il est vrai que, dans le cadre d'une collectivité publique, la logique n'est pas de gagner du temps pour réduire les postes mais plutôt de dégager du temps pour permettre à chaque agent d'améliorer la qualité des services publics rendus.

**Questions :**

- 16. Dans ce contexte, le SI s'est-il adapté à l'organisation ou l'organisation s'est-elle adaptée au SI ?**
- 17. En quoi le manque d'utilisation des indicateurs illustre-t-il les limites de la mise en place du SI ?**
- 18. Dans le contexte du conseil régional de Haute-Normandie, montrez que l'information contribue à l'efficacité de l'organisation.**
- 19. Selon vous, quels sont les risques liés à un changement de SI imposé par la direction générale au personnel ?**
- 20. Selon vous et en prenant appui sur les apprentissages du cas, comment réussir la mise en place d'un SI (ou d'un élément de SI) ?**

**Le débat est ouvert ...**

**ANNEXE**

## CONTRAT DE PLAN RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT DES FORMATIONS PROFESSIONNELLES

**ENTRE**

La Région représentée par Alain Le Vern, Président de la Région Haute-Normandie  
d'une part,

**ET**

- L'État représenté par Rémi Caron, Préfet de la région Haute Normandie
  - Madame le Recteur de l'Académie de Rouen, Marie Danièle Campion,
  - Monsieur le Directeur régional de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt, Philippe Schnäbele,
  - Monsieur le Directeur interrégional de la Mer, Laurent Courcol,
  - Monsieur le Directeur régional de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale, Jacques Murat
- d'autre part,

Vu la loi 2009-1437 du 24 novembre 2009 fixant les modalités d'élaboration du contrat de plan régional de développement des formations professionnelles,

Vu l'avis favorable du Comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle en date du 28 mars 2011,

Vu l'avis du Conseil économique, social, environnemental régional en date du 9 mai 2011,

Vu la délibération du Conseil régional en date du 16 mai 2011 approuvant le contrat de plan régional de développement des formations professionnelles qui lui était soumis, et autorisant le Président à signer le contrat

Les Départements de l'Eure et de la Seine Maritime consultés,

**Il est convenu ce qui suit :**

**Article 1**

Le présent contrat définit les orientations stratégiques que les signataires s'engagent à poursuivre sur la durée de sa validité telle que définie par la loi, soit au 1<sup>er</sup> juin de l'année civile suivant les prochaines élections régionales.

Il se compose des cinq orientations stratégiques suivantes :

- Capitaliser l'expression des besoins économiques
- L'accueil, information, orientation au service du rapprochement entre demande sociale et demande économique
- Des réponses appropriées aux besoins de tous les publics jeunes et adultes
- Actualisation du schéma des formations sanitaires et sociales
- L'observation au service des décideurs

**Article 2**

Le contrat, son suivi et son évaluation seront assurés conformément aux modalités prévues consacrée à la comitologie et l'animation. Il donnera lieu à des conventions annuelles d'application entre les partenaires concernés pour préciser la programmation des actions de formation chacun dans son domaine de compétence.

Rouen, le .....

Le Préfet de la Région Haute-Normandie Rémi Caron	
Le Président de la Région Haute-Normandie Alain Le Vern	
Le Recteur de l'Académie de Rouen Marie Danièle Campion	
Le Directeur Régional de l'Alimentation de l'Agriculture et de la Forêt Philippe Schnäbele	
Le Directeur interrégional de la Mer Laurent Courcol	
Le Directeur Régional de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale Jacques Murat	



## SOMMAIRE

<b>PRÉAMBULE</b>	<b>9</b>
1. CADRAGE JURIDIQUE	10
2. LES « ENSEIGNEMENTS » DU PRDF 2006-2011	11
3. L'ARTICULATION AVEC D'AUTRES DOCUMENTS RÉGIONAUX	13
4. LES PRINCIPAUX ENJEUX DU CPRDF	15
5. LA MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION RETENUE : LE PRINCIPE D'UNE CO-CONSTRUCTION	17
5.1. Une élaboration au sein du CCREFP	17
5.2. Un diagnostic confié au CREFOR	18
<b>SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC RÉGIONAL</b>	<b>19</b>
1. LA POPULATION	21
2. LES SPÉCIFICITÉS RÉGIONALES	23
2.1. Un tissu industriel dense, une économie de services moteurs de l'emploi régional	23
2.2. Des emplois sous influence des centres de décisions extérieurs	26
2.3. Une économie fortement impactée par la crise de 2009	26
3. LES RESSOURCES HUMAINES	28
3.1. L'évolution des niveaux de formation	28
3.2. L'évolution des métiers	30
3.3. Le vieillissement des actifs	32
4. RENVOI AU DIAGNOSTIC PAR TERRITOIRE ET PAR MÉTIER	35
<b>ORIENTATIONS</b>	<b>37</b>
1. CAPITALISER L'EXPRESSION DES BESOINS ÉCONOMIQUES	40
1.1. Capter les besoins, être à l'écoute, capitaliser	41
1.2. Des actions opérationnelles à mettre en œuvre	47
2. L'ACCUEIL INFORMATION ORIENTATION (AIO) AU SERVICE DU RAPPROCHEMENT ENTRE DEMANDE SOCIALE ET DEMANDE ÉCONOMIQUE	49
2.1. La multiplicité des acteurs de l'AIO : la fédération des réseaux	50
2.2. L'AIO et la relation emploi formation	52
2.3. Des actions opérationnelles à mettre en œuvre	53
3. DES RÉPONSES APPROPRIÉES AUX BESOINS DE TOUS LES PUBLICS JEUNES ET ADULTES	55
3.1. Les objectifs majeurs à atteindre pour la formation des jeunes et des adultes	55
3.2. Les solutions « formation » des jeunes et des adultes	59
3.3. Des actions opérationnelles à mettre en œuvre	64

4. ACTUALISATION DU SCHEMA DES FORMATIONS SANITAIRES ET SOCIALES	71
4.1. Les thématiques retenues pour l'actualisation du Schéma	71
4.2. Les problématiques soulevées par les employeurs	75
4.3. Les modalités opérationnelles de mise en œuvre	76
5. L'OBSERVATION AU SERVICE DES DÉCIDEURS	77
5.1. L'observation : priorités à trois chantiers	77
5.2. Des modalités opérationnelles de mise en œuvre de l'observation	80

<b>FICHES ACTIONS</b>	<b>83</b>
<b>FICHE 1</b> L'expression des besoins par les acteurs professionnels	85
<b>FICHE 2</b> L'accueil information orientation - AIO	87
<b>FICHE 3</b> L'apprentissage	89
<b>FICHE 4</b> Une qualification pour tous les jeunes	91
<b>FICHE 5</b> Le développement de la VAE	93
<b>FICHE 6</b> La gouvernance de la formation professionnelle continue	95
<b>FICHE 7</b> Organiser l'observation pour ajuster l'offre de formations sanitaires et sociales	97
<b>FICHE 8</b> Les orientations régionales pour les formations sociales	99
<b>FICHE 9</b> Le CREFOR : expert du cprdf auprès des décideurs	101
<b>FICHE 10</b> La place des territoires dans l'approche emploi-formation	103

<b>COMITOLOGIE ET ANIMATION</b>	<b>105</b>
1. LES INSTANCES DE LA COMITOLOGIE DU CPRDF	107
1.1. Le CCREFP	107
1.2. Les signataires	108
1.3. Les partenaires extérieurs	109
2. LE PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE DU CPRDF	110
2.1. Description schématique du processus	110
2.2. Le calendrier annuel	111
2.3. Les conventions annuelles d'application	111

<b>ANNEXES</b>	<b>113</b>
1. CADRAGE ET RÉFÉRENCES JURIDIQUES	114
2. LEXIQUE DES SIGLES UTILISÉS	118
3. RÉFÉRENCE AUX DOCUMENTS CITÉS	119