

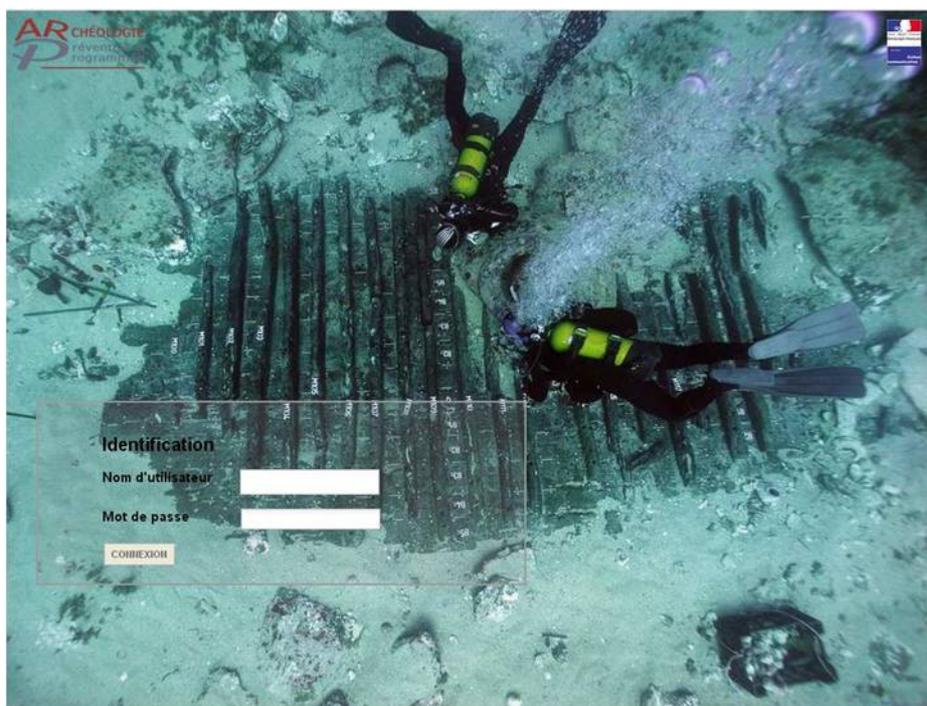


MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES CULTURELLES

N° 2013-38

Mesure de l'impact sur les conditions de travail de l'application ARP (ARchéologie Préventive et programmée)



Rapport définitif

Février 2014

Jean-Sébastien DUPUIT
Inspecteur général des affaires
culturelles

Philippe CHANTEPIE
Chargé de mission d'inspection
générale

IGAC

23 MAI 2013

137



Ministère de la Culture et de la Communication

La Directrice du Cabinet

Handwritten notes:
à l'attention de
la curie de l'IGAC
WLB

Note à l'attention de

Madame Ann-José Arlot
Chef du service de l'inspection générale
des affaires culturelles

22 MAI 2013

Nos réf : CC/618/CGR-FXM

Objet : Mesure de l'impact du déploiement de l'application ARchéologie Préventive et programmée (ARP) sur les conditions de travail des agents destinés à l'utiliser, assortie de suggestions sur l'éventuelle évolution dans la conception et le développement de cet outil.

La représentation syndicale du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ministériel (CHSCTM), réuni le 29 juin 2012, avait demandé que soit inscrit à son ordre du jour, l'examen de l'impact sur les conditions de travail de l'application ARchéologie Préventive et programmée (ARP), outil de suivi des dossiers relatifs à l'archéologie.

Elle a voté à l'issue des débats, « au regard de l'absence de maîtrise de l'impact des systèmes d'information sur les conditions de travail des agents et notamment sur la surcharge produite par le nouveau système d'information ARP » :

- un moratoire sur le déploiement de l'application au-delà des régions pilotes (Basse-Normandie, Franche-Comté, Bourgogne),
- le recours à un expert agréé pour aider les services à mesurer l'impact sur les conditions de travail des personnels et notamment la surcharge du travail qu'il suscite.

J'ai décidé de faire appel à l'inspection générale des affaires culturelles (IGAC) pour établir, préalablement au déploiement de ARP, un état des lieux fondé sur une évaluation partagée de la situation en matière de santé et des conditions de travail.

La mission recueillera les observations et les appréciations des acteurs de la mise en œuvre de cette application dans les régions pilotes et des organisations syndicales.

Le rapport de l'IGAC analysera les difficultés observées et proposera les mesures qui pourraient être mises en œuvre pour y remédier et permettre le déploiement de l'application. Il indiquera les possibles perspectives d'évolution de l'outil pour prévenir les risques professionnels ainsi que des pistes d'évolution organisationnelle au sein des services.

.../...

Cette évaluation devra être conduite dans un délai court pour avoir le temps de prendre en compte les propositions du rapport et répondre à l'urgence exprimée par certains services régionaux de l'archéologie. Elle examinera également les moyens de formation à mettre en œuvre pour faciliter la conduite du changement.

Elle s'inscrit dans une réflexion plus générale pour que soient pris en compte, dès la phase de définition des projets inscrits au schéma directeur des systèmes d'information, les apports des nouveaux outils, les difficultés liées au changement et l'évolution des missions des agents. À cette fin, j'ai l'intention de constituer un groupe de travail associant des représentants de l'administration et des organisations syndicales et des acteurs de la prévention afin d'élaborer des règles de bonne pratique visant à mieux associer le CHSCTM.

La mission fera appel à tous les services de l'administration centrale en tant que de besoin, et tout particulièrement à la sous-direction de l'archéologie, au service des ressources humaines ainsi qu'aux chefs de services déconcentrés des directions régionales des affaires culturelles (DRAC).

Le rapport qui sera communiqué et présenté au CHSCTM a vocation à être rendu public au sein du ministère de la Culture et de la Communication. Il me sera remis le 31 mai prochain.



Laurence ENGEL

pi : Monsieur Jean François Collin, secrétaire général
Monsieur Vincent Bejot, directeur général des patrimoines
Monsieur Daniel Guérin, conseiller en charge des affaires sociales auprès de la ministre

SYNTHÈSE

L'application informatique *ARP* (*AR*chéologie *Pré*ventive et programmée) est destinée à couvrir les procédures réglementaires propres à l'archéologie, telles qu'elles résultent notamment des réformes majeures opérées en 2001 et 2003 et sont mises en œuvre dans les directions régionales des affaires culturelles. Développée dans le cadre d'un marché passé en 2010, elle s'est heurtée à un certain nombre de difficultés lors de sa vérification d'aptitude (VA) par les utilisateurs à la fin de 2011 et au début de 2012. Son déploiement en dehors de quelques régions expérimentatrices a alors fait l'objet d'un « moratoire », décidé à la demande des représentants du personnel lors du Comité ministériel d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail du 29 juin 2012. Par lettre du 22 mai 2013, l'Inspection générale des affaires culturelles a été chargée de mesurer l'impact de l'application sur les conditions de travail des agents et de présenter des suggestions sur l'évolution de cet outil.

I. Un cheminement difficile et incomplètement abouti

Ambitieux dans ses objectifs, le projet *ARP* a connu un cheminement long et difficile, avant comme après son lancement effectif. La chaîne des procédures régissant l'archéologie est particulièrement complexe. Son informatisation doit répondre simultanément à plusieurs besoins : aider les gestionnaires dans toutes les phases de leur travail, garantir la sécurité juridique des actes produits, rendre aisément accessible l'information et permettre son traitement statistique au plan national, tout en permettant une interopérabilité entre les diverses applications patrimoniales.

Alors que la nécessité d'une traduction informatique des nouvelles règles de l'archéologie préventive avait été immédiatement ressentie, les premiers projets, fondés en particulier sur une extension de l'application documentaire *Patriarche*, sont restés sans suite, pendant que se développaient dans différents services régionaux de l'archéologie des applications spécifiques, plus ou moins apparentées entre elles. Ce n'est qu'à la fin de 2007 qu'un projet national est relancé, débouchant en 2009 sur l'adoption d'un cahier des charges et la consultation des entreprises. Le projet a la caractéristique d'être au ministère l'un des premiers à viser la gestion en ligne et en temps réel de flux de travaux (*workflow*). Dans la perspective de l'« urbanisation » des systèmes d'information, il inclut par ailleurs des modules susceptibles d'être partagés par d'autres services patrimoniaux

L'application va connaître un certain nombre de vicissitudes aux différents stades de sa réalisation. La passation du marché au printemps de 2010 s'est opérée sous une forte contrainte financière pour le pouvoir adjudicateur et le prestataire, de son côté, a certainement sous-estimé dans son offre les délais nécessaires et sa capacité technique à mettre en œuvre les solutions qu'il proposait. Affectée en outre par son rachat au tout début de 2011 et mettant plusieurs mois à adapter son dispositif opérationnel, l'entreprise a pris un retard important dans la livraison de ses développements, acceptés par l'administration en octobre 2011.

La vérification d'aptitude fonctionnelle lancée alors va être très mal accueillie par les services régionaux qui constateront l'état encore inabouti de l'outil, avec la persistance d'un trop grand nombre d'anomalies, dont la réduction s'est révélée lente et pénible dans un premier temps. La vivacité des réactions va entraîner à partir de janvier une prolongation de la durée de la VA qui ne sera validée qu'en mai 2012 après une accélération de la réduction des anomalies.

Parallèlement le climat de défiance installé alors auprès d'une partie des personnels va conduire au moratoire décidé en juin 2012 et au blocage partiel du projet.

Un certain nombre de faiblesses dans la gouvernance du projet n'ont pas permis de surmonter rapidement et totalement les obstacles rencontrés. Le pilotage de l'application apparaît trop éclaté entre les services concernés et son cadre organisationnel, défini au moment du lancement du marché, n'a plus été respecté quand sont survenues les difficultés avec l'entreprise. Par ailleurs l'association des utilisateurs a été trop parcellaire et discontinue pour que les préoccupations de l'ensemble des services « métier » soient prises en compte suffisamment rapidement et fortement.

II. Une mise en œuvre dans trois régions à conduire jusqu'à son terme

À partir de juin 2012 trois services régionaux seulement ont poursuivi l'expérimentation de l'application dans le cadre de la vérification de service régulier (VSR) : la Basse-Normandie, la Bourgogne et la Franche-Comté.

Apparemment proches par leur taille, ces trois régions ne sont cependant pas identiques en ce qui concerne la mise en œuvre pratique de la politique archéologique. Elles présentent en outre des différences importantes quant aux outils informatiques ou bureautiques qu'elles utilisaient avant *ARP* et leur organisation varie nettement pour ce qui concerne la répartition des tâches entre les cellules administratives et les agents chargés de préparer les prescriptions et d'assurer le contrôle scientifique et technique.

L'entrée en VSR entraîne un basculement irréversible dans l'application, Après la validation de la VSR à la fin octobre 2012, les trois régions ont bénéficié de la Tierce maintenance applicative (TMA) prévue par la tranche conditionnelle du marché et permettant la poursuite du travail de corrections, notamment dans le ce cadre d'« ateliers utilisateurs ».

La mission a constaté que le fonctionnement de l'application, en grande partie effectif, reste encore à stabiliser sur un certain nombre de points.

Au-delà d'un certain manque d'agrément, le reproche général est celui d'un défaut de simplicité dans la traduction des cheminements « métier ». Les contraintes d'ergonomie, réelles, sont en cours ou susceptibles d'amélioration, en particulier pour la possibilité de revenir sur une séquence antérieure, unanimement demandée par les utilisateurs.

Le système d'éditations de textes a été longtemps incomplet et insatisfaisant, en raison de l'uniformisation juridique et rédactionnelle qu'il impose, dont certains aspects ne sont pas toujours acceptés et qui ne s'adapte pas à toutes les situations locales, notamment les chartes graphiques préfectorales. Il est cependant en voie d'appropriation grâce à un important travail de réduction des scories qui suscitaient beaucoup d'irritation.

L'infocentre n'est en revanche toujours pas opérationnel, alors qu'il doit permettre la remontée des informations en allégeant le travail des services régionaux. Les services souhaitent par ailleurs une plus grande latitude dans l'administration de l'application pour leurs données régionales.

La TMA prévoit la possibilité de commandes d'amélioration, dont la première a été lancée en juillet 2013. Le processus s'est accéléré tout au long de l'automne 2013 : un troisième lot de commandes, parmi les plus souhaitées par les utilisateurs, vient d'être passé et un quatrième est en préparation pour le début de 2014. Il importe en tout état de cause d'utiliser toutes les possibilités encore ouvertes par le marché jusqu'à l'expiration de son terme, prévue pour avril 2014, pour garantir le meilleur fonctionnement possible de l'application, notamment en ce qui concerne l'infocentre.

À partir de cette date, il sera possible pour l'ensemble des acteurs de porter une appréciation sur un état stabilisé de l'application. La mission préconise que ce travail soit conduit de manière formalisée et partagée, en y associant des représentants d'autres régions non utilisatrices d'ARP actuellement. La présentation détaillée qui en résulterait permettrait de constater que les évolutions des derniers lots ont bien été intégrées avant le lancement du déploiement et, plus généralement, de juger de la qualité globale de l'application et du degré de la satisfaction apportée aux besoins des utilisateurs.

III. Les conditions de réussite du déploiement de l'application

Le déploiement dans les autres régions pourra être engagé sur la base des conclusions définitives de l'appréciation à réaliser au printemps 2014. Il sera nécessairement progressif et supposera que soient remplies un certain nombre de conditions.

Il importera en premier lieu de tenir compte de la très grande diversité des situations régionales, qu'il s'agisse de la volumétrie contrastée des données, des pratiques hétérogènes dans la gestion des procédures, de la présence variable des opérateurs agréés, des modes différents d'organisation du travail au sein des services ou de la diversité des outils bureautiques et informatiques préexistants. La combinaison de ces différentes données peut faciliter ou au contraire compliquer un déploiement qui ne peut être décidé que sur la base d'une analyse préalable.

Un certain nombre de contraintes peuvent faire obstacle au déploiement et doivent être dans toute la mesure levées au préalable, notamment dans le cas des supports et liaisons informatiques qui posent des problèmes dans certaines régions.

Par ailleurs la solidité et la stabilité des équipes sont un facteur essentiel du succès d'un déploiement, avec la possibilité de désigner un référent *ARP* pouvant effectivement se consacrer à cette mission.

L'engagement du processus de déploiement ne peut être décidé que dans le cadre d'une démarche et d'une méthode arrêtées en concertation avec tous les partenaires. À cet effet une réunion de l'administration centrale et des conservateurs régionaux, consacrée spécifiquement à *ARP* serait nécessaire. Elle aurait pour objet de clarifier et hiérarchiser les objectifs de l'application, en mobilisant l'ensemble de la chaîne hiérarchique. À cette occasion serait en particulier réaffirmée la neutralité de l'application au regard de l'organisation des services déterminée au plan local. La réunion devrait permettre également de formaliser les éléments de méthode encadrant les déploiements à venir.

Tout déploiement dans une région devrait être précédé par un état des lieux des pratiques, de l'organisation et des moyens confié à l'Inspection des patrimoines (Collège archéologie), permettant d'affiner les conditions requises par le déploiement et d'en définir le calendrier possible. Devraient en particulier être analysées les spécificités de la politique régionale de l'archéologie et leurs conséquences sur la chaîne opératoire, comme les circuits de gestion des dossiers, les modes d'organisation interne, les effectifs et compétences présentes, l'état de l'informatique existante ou les conditions de préparation de la reprise des données.

L'appropriation de l'outil par les services devra être facilitée par la présence du référent et des actions appropriées de formation, ainsi que par un renforcement de l'assistance par l'échelon central.

Au-delà du déploiement proprement dit, il conviendrait enfin de conforter l'administration de l'application dans la durée et de veiller à son ancrage dans les perspectives d'évolution des systèmes d'information patrimoniaux dans leur ensemble.

Liste des préconisations

L'ensemble des recommandations s'inscrivent dans le cadre d'une clarification et d'une réaffirmation du rôle des différents acteurs, en particulier de la sous-direction de l'archéologie pour la fixation des choix stratégiques.

Dans le cadre de l'achèvement de l'exécution du marché

1. Réunir à nouveau le Comité de pilotage du projet, élargir sa composition et renforcer son rôle, au moyen notamment d'une périodicité effective de ses séances.
2. Commander au printemps 2014 avec le lot 4 le solde des corrections et des évolutions permettant l'achèvement du marché.
3. S'assurer du bon fonctionnement pérenne de l'infocentre (*Jasper*).
4. Mettre en place un dispositif, ouvert aux régions non utilisatrices d'ARP, d'appréciation et de présentation du fonctionnement de l'application au terme de l'exécution du marché.

En vue du déploiement

5. Organiser une réunion de l'ensemble des CRA consacrée exclusivement à ARP, afin de :
 - clarifier les objectifs de l'application au regard de l'harmonisation des pratiques, de l'organisation des services et des remontées d'informations ;
 - adopter une démarche partagée pour cadrer les déploiements à venir.
6. Faire précéder tout déploiement de l'application dans un SRA d'un diagnostic de l'Inspection des patrimoines, portant en particulier sur :
 - les spécificités de la politique régionale de l'archéologie et leurs conséquences sur la chaîne opératoire ;
 - les circuits de gestion des dossiers, les modes d'organisation interne, les effectifs et les compétences présentes, la possibilité de s'appuyer sur des référents ;
 - l'état des outils informatiques utilisés et les questions soulevées par la reprise des données ;
 - les conditions préalables au déploiement dans ce SRA et le calendrier possible.
7. Systématiser l'association préalable des services régionaux à la diffusion des analyses et des recommandations d'ordre juridique élaborées par l'administration centrale.
8. Faciliter l'appropriation de l'outil logiciel par les agents appelés à participer au déploiement et renforcer l'assistance par l'échelon central (programmes de formation, assistance en ligne, conférences téléphoniques...).
9. Déterminer les modalités d'administration de l'application à moyen terme, en lien avec les développements de l'urbanisation des systèmes d'information patrimoniaux (*ATEMA*, *GTS*, *Tigre*...) et le projet du nouveau *Patriarche*.

SOMMAIRE

Lettre de mission

Synthèse

Liste des préconisations

Introduction	1
<u>I. Un cheminement difficile et incomplètement abouti</u>	3
<u>A. Un projet ambitieux et longtemps attendu</u>	3
1. La chaîne complexe des procédures	3
2. Une informatisation répondant à plusieurs objectifs	4
2.1. <i>Une aide apportée aux gestionnaires</i>	5
2.2. <i>La sécurisation juridique</i>	5
2.3. <i>L'accessibilité de l'information et sa consolidation à l'échelon national</i>	5
2.4. <i>L'interopérabilité et l'ouverture des informations aux tiers</i>	6
3. Une attente restée longtemps sans réponse	6
4. Le défi de la traduction logicielle des processus et le choix d'un outil de « flux de travaux »	9
<u>B. Les vicissitudes de l'application</u>	10
1. Un développement contrarié	10
2. Une vérification d'aptitude (VA) mal accueillie en région	12
3. Des fractures conduisant à un blocage partiel du projet	14
<u>C. Les limites de la gouvernance du projet</u>	16
1. Un éclatement du pilotage qui n'a pas permis de répondre efficacement aux problèmes rencontrés	16
2. Une association des utilisateurs trop parcellaire et discontinue	18
<u>II. Une mise en œuvre dans trois régions à conduire jusqu'à son terme</u>	21
<u>A. Le déploiement dans les trois régions expérimentatrices</u>	21
1. La poursuite de l'exécution du marché	21
2. Des modalités différentes dans les trois régions	22
<u>B. Un fonctionnement de l'application restant à stabiliser</u>	24
1. Une accessibilité satisfaisante mais dénuée d'agrément	24
2. Des contraintes d'ergonomie réelles, en cours ou susceptibles d'amélioration	25
3. Un système d'éditeurs longtemps incomplet et insatisfaisant	26

4. Un dispositif de remontée des informations et d'analyse statistique à mettre effectivement en œuvre	27
5. Des options à prendre quant au périmètre de l'administration locale de l'application	27
6. Des perturbations imputables à des facteurs extérieurs	28
<u>C. Un achèvement du marché à optimiser</u>	28
1. L'accélération des commandes d'évolution de l'application	28
2. Une appréciation nécessairement formalisée et partagée du fonctionnement au terme du marché	30
<u>III. Les conditions de réussite d'un déploiement de l'application</u>	33
<u>A. Prendre en compte la très grande diversité des situations régionales</u>	33
1. La volumétrie contrastée des données	33
2. Des pratiques hétérogènes dans la gestion des procédures	35
3. Une présence des opérateurs variable selon les régions	36
4. Plusieurs modes d'organisation du travail au sein des services	36
5. La diversité des outils bureautiques et informatiques préexistants	37
<u>B. Lever les contraintes pouvant faire obstacle au déploiement</u>	38
1. La fiabilité des supports et liaisons informatiques	38
2. La solidité et la stabilité des équipes	39
<u>C. Définir une démarche et des étapes en concertation avec tous les partenaires</u>	39
1. Clarifier et hiérarchiser les objectifs de l'application	39
2. Faire précéder tout déploiement dans une région par un état des lieux des pratiques, de l'organisation et des moyens	41
3. Faciliter l'appropriation de l'outil par les services et renforcer l'assistance par l'échelon central	42
4. Ancrer l'application dans les perspectives d'évolution des systèmes d'information patrimoniaux	43
Conclusion	45
Annexes	47
Liste des annexes	49

INTRODUCTION

Par lettre de mission de la Directrice du Cabinet en date du 22 mai 2013, l'Inspection générale des affaires culturelles (IGAC) a été chargée de mesurer l'impact sur les conditions de travail des agents de l'application *ARP* (*AR*chéologie *Pr*éventive et programmée). Cette application est destinée à couvrir les procédures réglementaires propres à l'archéologie¹, telles qu'elles résultent notamment des réformes majeures opérées en 2001 et 2003 et sont mises en œuvre dans les directions régionales des affaires culturelles (DRAC)². Elle s'est heurtée à un certain nombre de difficultés lors de sa vérification d'aptitude (VA) par les utilisateurs à la fin de 2011 et au début de 2012. Son déploiement en dehors de quelques régions expérimentatrices a fait l'objet d'un « moratoire », décidé à la demande des représentants du personnel lors du Comité ministériel d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) du 29 juin 2012.

La mission demandée à l'IGAC s'est substituée à l'« expertise » dont le principe avait été posé lors du CHSCT de juin 2012 et a été inscrite au programme de l'Inspection arrêté par le Cabinet fin avril 2013. Elle a été confiée à Jean-Sébastien Dupuit, inspecteur général, et à Philippe Chantepie, chargé de mission d'inspection générale.

L'analyse de l'impact d'une application très partiellement déployée et non totalement développée à la date de la mission suppose une étude du système d'information lui-même aux différents stades de sa réalisation comme de sa mise en œuvre dans les régions dites pilotes. Cette étude ne peut faire abstraction des conditions de la conduite du projet, de son pilotage en administration centrale et de l'association des utilisateurs aux différentes étapes de sa conception et de son développement. Les charges de travail susceptibles d'être entraînées par l'application nouvelle doivent être également confrontées aux pratiques antérieures ou existantes dans les directions régionales des affaires culturelles, qui elles-mêmes peuvent différer en fonction aussi bien de l'organisation interne des services que des spécificités locales de la politique de l'archéologie.

Afin de tenir compte de ces divers paramètres, la première étape de la mission a consisté en une prise de connaissance de l'application, de ses finalités et de son historique auprès des services concernés de l'administration centrale : Sous-direction de l'archéologie (SDA) et Département des systèmes d'information patrimoniaux (DSIP) à la Direction générale des patrimoines (DGP) et Sous-direction des systèmes d'information (SDSI) au Secrétariat général. La mission a également rencontré l'Inspection des patrimoines.

La mission a commencé ses visites de terrain par les trois DRAC qui ont pris en charge, à la suite de la VA, la vérification de service régulier (VSR) et dans lesquelles l'application peut être examinée dans l'état actuel de son développement : Basse-Normandie, Franche-Comté, Bourgogne. Ces visites ont été poursuivies au mois de septembre dans trois régions non utilisatrices aujourd'hui de l'application (Nord-Pas-de-Calais, Rhône-Alpes, Pays de la Loire) mais qui ont pu être associées à certaines des étapes de sa préparation. Au-delà de la compréhension des incidents du début de 2012, il importait en effet que l'analyse prenne en

1 Les procédures financières relatives à la redevance d'archéologie préventive font l'objet d'un traitement totalement distinct (application *RAP* pour ce qui incombe aux services du ministère, en cours d'articulation avec le système *Chorus*).

2 Ainsi qu'au département des recherches archéologiques subaquatiques et sous-marines (DRASSM).

compte la volumétrie des procédures, les disparités d'outils informatiques et les modes différenciés d'organisation du travail et de pratique des métiers.

Chacune de ces visites a donné lieu, au-delà des entretiens particuliers avec les directeurs régionaux et les conservateurs régionaux de l'archéologie (CRA), à des réunions collectives de l'équipe du service régional de l'archéologie (SRA), à des présentations par les agents de leurs outils et de leurs méthodes et à une rencontre avec les représentants du personnel. Dans une seule région certains agents ont souhaité être entendus de manière individuelle, comme la proposition en était faite dans tous les cas.

Il avait par ailleurs été proposé dès le lancement de la mission à l'ensemble des organisations syndicales d'être entendues à l'échelon national si elles le souhaitaient, ce qui a été le cas pour l'une d'entre elles.

Les rencontres, tant en administration centrale que dans les directions régionales, ont été prolongées par un grand nombre de conversations téléphoniques et d'échanges de courriels. Certaines personnes, dont les responsables nationaux du projet, ont été rencontrées à plusieurs reprises. L'un des rapporteurs a pu en outre assister à une partie d'un « atelier utilisateurs ».

La rédaction du rapport s'est efforcée de tenir compte, autant que possible, des modifications connues par l'application dans le cours de la mission, notamment des commandes d'évolutions passées au prestataire et des nouvelles versions livrées.

* * *

Le présent rapport retrace en premier lieu le cheminement difficile et incomplètement abouti du projet. Il expose les objectifs de l'informatisation de la chaîne complexe des procédures régissant le secteur de l'archéologie et rappelle les étapes de la longue recherche d'un parti informatique avant le lancement effectif de l'application ARP. Il essaie d'analyser les moments critiques traversés par l'application au stade de son développement comme à celui des premiers tests dans les services opérationnels. Il est contraint de relever les insuffisances dans la gouvernance du projet, qui n'ont pas permis de surmonter rapidement et totalement les obstacles rencontrés.

Le rapport examine dans un second temps les conditions de la mise en œuvre de l'application dans les trois régions expérimentatrices. Il s'efforce de décrire l'état actuel de son fonctionnement et les évolutions qui sont encore en cours ou réalisables jusqu'à l'expiration du marché avec le prestataire, prévue pour le printemps de 2014. Il avance des propositions pour formaliser et faire partager l'appréciation qui sera nécessaire à cette date de la qualité globale de l'application et du degré de la satisfaction apportée aux besoins des utilisateurs.

Le rapport s'attache enfin à préciser les conditions qui devraient être remplies pour que l'application puisse être ensuite déployée de manière progressive dans les autres régions, dans le cadre du démarche définie en concertation avec tous les partenaires et à partir d'un état des lieux réalisé région par région.

I. Un cheminement difficile et incomplètement abouti

A. Un projet ambitieux et longtemps attendu

Constituant aujourd'hui le titre II du livre V du Code du patrimoine³, les lois des 17 janvier 2001 et 1er août 2003 et le décret du 3 juin 2004 ont profondément réformé le régime de l'archéologie en France. Comme l'a montré le *Livre blanc de l'archéologie préventive* remis à la Ministre de la culture et de la communication en mars 2013, ces dispositions ont permis le passage d'une « archéologie de sauvetage », établie empiriquement et de façon variable sur le territoire, à une politique d'archéologie préventive fondée sur un régime juridique unifié et des procédures de nature « à assurer, à terre et sous les eaux, dans les délais appropriés, la détection, la conservation ou la sauvegarde par l'étude scientifique des éléments du patrimoine archéologique affectés ou susceptibles d'être affectés par les travaux publics ou privés concourant à l'aménagement » (art. L. 521-1 du Code du patrimoine) en veillant « à la conciliation des exigences respectives de la recherche scientifique, de la conservation du patrimoine et du développement économique et social » (art. L. 522-1).

Cette réforme fondamentale a impliqué la mise en place d'une chaîne complexe de procédures incombant aux services déconcentrés de l'État, pour laquelle la nécessité d'une informatisation a été perçue très vite, tant dans les régions qu'en administration centrale.

Ce n'est toutefois qu'à partir de 2007, après l'arrêt de premiers travaux engagés au plan national et en parallèle le développement d'outils propres par les services régionaux, qu'a été effectivement lancée l'élaboration d'une application nationale, dénommée *ARP (ARChéologie Préventive et programmée)*, pour laquelle un cahier des charges a été validé en 2009 et a donné lieu aux consultations d'entreprises nécessaires à la passation d'un marché de développement.

1. La chaîne complexe des procédures

Au dispositif classique d'autorisation de fouilles, hérité de la loi de 1941 et toujours mis en œuvre dans le cadre de l'archéologie dite programmée, se sont ajoutées des procédures nouvelles, impliquant la production d'un grand nombre d'actes administratifs et le respect de nombreux délais strictement encadrés.

Cet ensemble de procédures a pu être décrit comme formant une « chaîne opératoire complexe et insécable qui part de l'analyse d'un contexte, se poursuit par une séquence de terrain et se termine par l'analyse synthétique, complexe et contradictoire des données produites »⁴.

On trouvera en annexes II à VI du présent rapport, tiré du *Livre blanc de l'archéologie préventive*, les schémas généraux des procédures que doivent mettre en œuvre les services régionaux de l'archéologie (SRA) au sein des directions régionales des affaires culturelles

3 La codification a pris effet au 24 février 2004 pour la partie législative et au 24 mai 2011 pour la partie réglementaire, ce qui explique la référence au décret dans certains documents de la période intermédiaire entre ces deux dates, notamment dans les annexes au présent rapport.

4 *Livre blanc de l'archéologie préventive* (p. 19).

(DRAC) et qui s'ordonnent en plusieurs étapes selon une progression rigoureuse.

Il appartient d'abord aux services d'assurer le suivi en gestion des dossiers reçus (demandes d'information, dossiers d'aménagement, demandes anticipées de prescription), qu'ils proviennent de l'aménageur ou du service instructeur, et qui résultent d'une présomption de prescription archéologique⁵. Ces dossiers doivent faire l'objet d'un traitement réglementaire, fondé sur une analyse scientifique, débouchant sur plusieurs types d'actes ; renonciation à prescrire, prescription de diagnostic archéologique, intention de prescrire des fouilles, demande de modification de la consistance du projet, voire notification de demande d'instance de classement parmi les monuments historiques. La réalisation de diagnostics donne à son tour lieu à une nouvelle série d'actes : renonciation à prescrire une fouille, prescription de fouille, modification de la consistance du projet.

En 2012, selon les données recueillies auprès des services par la Sous-direction de l'archéologie (SDA), le nombre des dossiers reçus s'est élevé à 35 345, dont 2 982 ont fait l'objet d'une prescription de diagnostic et 729 d'une prescription de fouilles, soit des taux de respectivement 7,52 % et 1,96 %⁶.

La réalisation des prescriptions met en relation les services de l'État avec les « opérateurs » que sont les personnes morales, publiques ou privées, reconnues pour avoir compétence à mener des recherches archéologiques : Institut national de recherches archéologiques préventives (INRAP) et services agréés des collectivités territoriales pour les diagnostics, auxquels peuvent s'ajouter des opérateurs privés agréés pour les fouilles. Les SRA préparent les cahiers des charges accompagnant leurs prescriptions et valident les projets scientifiques d'intervention des opérateurs. Ils assurent le contrôle scientifique des opérations jusqu'à leur clôture.

Au nombre de sept, les commissions interrégionales de la recherche archéologique (CIRA) sont associées à certaines des étapes de ces procédures et procèdent à leur terme à l'évaluation scientifique des rapports de fouille, préalablement à l'« archivage » des résultats de la recherche que constituent aussi bien la publication des rapports que la dévolution du mobilier produit.

2. Une informatisation répondant à plusieurs objectifs

Par nature, la simple volumétrie des données en cause appelle un traitement informatique, dont la nécessité est renforcée par le séquençage très précis des différents actes qui ponctuent cette chaîne opératoire, les règles formelles qui les entourent (y compris pour les courriers nécessitant accusé de réception) ou encore les délais très serrés qui les encadrent. Plusieurs objectifs ont ainsi été recherchés par la ou les démarches d'informatisation conduites en la matière :

5 À l'intérieur des zones définies dans le cadre de la carte archéologique prévue par l'article L. 522-5 du Code du patrimoine.

6 Réponse de la Ministre de la culture et de la communication en date du 12 août 2013 au référé n° 67181 du 6 juin 2013 de la Cour des Comptes relatif à l'INRAP. Voir annexe VII à IX pour la ventilation de ces chiffres entre les régions.

2.1. Une aide apportée aux gestionnaires, à plusieurs niveaux, parmi lesquels :

- celui de l'enregistrement des dossiers, à la fois pour la durée de leur instruction et pour la « trace » qu'ils doivent laisser, même en cas de renonciation à prescrire un diagnostic⁷ ;
- celui de l'édition automatisée de documents (arrêtés, bordereaux, courriers), afin d'éviter la répétition de saisies déjà effectuées ;
- celui du respect des délais, par l'utilisation d'échéanciers renseignés automatiquement.

Les schémas figurant en annexe II à VI montrent bien en particulier le caractère contraignant de cet empilement de délais, dont le *Livre blanc* estime qu'il « contribue à morceler de manière artificielle la chaîne opératoire »⁸.

2.2. La sécurisation juridique

Par nature, dès lors qu'elle peut influencer sur le déroulement de projets d'aménagement, l'intervention publique en matière d'archéologie est source de risques contentieux. Au-delà du seul respect des délais, la régularité de l'enchaînement des procédures et la rédaction même des courriers et des décisions, dans leur motivation comme dans leurs références réglementaires, appellent une attention particulière et justifient un souci de normalisation.

Dès la mise en place des réformes, l'homogénéisation des textes a été un souci commun à l'administration centrale et aux services régionaux, dont certains, couvrant comme en Rhône-Alpes un grand nombre de départements et devant encadrer un grand nombre d'agents prescripteurs, ont développé une expertise certaine en la matière. Recherchée d'abord empiriquement sous forme de « maquettes » de textes, cette homogénéisation peut évidemment être garantie de manière plus pérenne par la production de textes formatés que permet une informatisation.

2.3. L'accessibilité de l'information et sa consolidation à l'échelon national

La volumétrie des données en cause est très importante en raison du nombre des dossiers et plus encore de la complexité des diverses procédures que chacun d'entre eux est susceptible de susciter. L'informatisation permet d'accéder rapidement et a priori sans risque d'erreurs à ces données et d'opérer les traitements statistiques utiles à tous niveaux.

Ce besoin d'accéder à une information exhaustive et fiable est d'abord propre aux services régionaux eux-mêmes. Il est en particulier celui des conservateurs régionaux de l'archéologie (CRA) qui doivent transmettre les résultats de l'activité de leur service tant à leur hiérarchie immédiate (directeurs régionaux et préfets de région) qu'à l'administration centrale.

En raison des tensions très vives qui ont entouré l'entrée en vigueur du nouveau dispositif de l'archéologie préventive et des tentatives de remise en question dont il a périodiquement été l'objet de divers côtés, l'administration centrale a eu besoin très vite d'exercer une forte pression sur les services déconcentrés pour disposer, selon une périodicité

7 L'article R. 523-13 du Code du patrimoine interdit de prescrire pendant cinq ans un diagnostic sur un même terrain, sauf modification substantielle du projet ou des connaissances archéologiques.

8 *Livre blanc de l'archéologie préventive* (p. 19).

très régulière voire contraignante, des statistiques lui permettant de rendre compte de son application à l'autorité politique sous ses différentes formes, interministérielles comme parlementaires. La recherche d'une application informatique nationale, au-delà des applications qui dès 2001 avaient commencé à se mettre en place à l'échelon local, trouve là une de ses premières justifications, *a fortiori* si elle permet aux services de faire l'économie de la production de données auxquelles l'administration centrale peut accéder directement elle-même⁹.

2.4. L'interopérabilité et l'ouverture des informations aux tiers

Les procédures relatives à l'archéologie s'insèrent dans l'ensemble plus vaste que constitue le droit du patrimoine, pour lequel des systèmes d'informatisation existent ou sont en développement. La politique dite « d'urbanisation » retenue par le ministère vise à rechercher des solutions communes ou transposables pour des problématiques similaires : enregistrement des dossiers, édition de textes, géolocalisation par des systèmes d'information géographique (SIG).

Au-delà, l'informatisation peut avoir pour objectif une ouverture plus générale des informations à des tiers, par l'échange de données informatisées (EDI) ou l'élargissement de l'accès même aux applications. Dans le cas de l'archéologie sont ainsi susceptibles d'en bénéficier des administrations partenaires (comme les services du ministère chargé de l'urbanisme ou ceux des collectivités territoriales), les opérateurs de l'archéologie préventive (à tout le moins l'INRAP), le cas échéant les aménageurs ou encore les institutions de recherche (universités, CNRS).

3. Une attente restée longtemps sans réponse

Ressentie très tôt comme une nécessité, la recherche d'une informatisation des nouvelles procédures de l'archéologie n'a pas été facilitée par les conditions même de la réforme, avec l'intervention d'une deuxième loi en 2003 (diversifiant substantiellement le recours aux opérateurs) et l'attente d'une stabilisation réglementaire jusqu'au décret n° 2004-490 du 3 juin 2004.

Au plan national, cette recherche devait tenir compte de l'existant en matière de systèmes d'information patrimoniaux. Pour l'archéologie, l'application *Patriarche* entrait en service précisément au début de 2002¹⁰. À la fois administrative et scientifique dans sa visée, prenant en compte l'inscription des données dans l'espace par un géo-référencement pour les besoins de la carte archéologique, l'application comportait un module « opérations » conçu avant la réforme de l'archéologie préventive. Parallèlement l'application *Gestauran* se développait pour la gestion des dossiers d'urbanisme par les services départementaux de

9 Actuellement la SDA demande aux DRAC de lui faire parvenir un état mensuel récapitulant : le nombre de dossiers d'aménagements reçus pour instruction au titre de l'archéologie, le nombre de prescriptions de diagnostic émises, le nombre de prescriptions de diagnostic modifiées, le nombre de prescriptions de diagnostic annulées, le nombre de prescriptions de fouille émises, le nombre de prescriptions de fouille modifiées, le nombre de prescriptions de fouille annulées, le nombre de prescriptions de « conservation », le nombre et la superficie des arrêtés de zones de présomption de prescription archéologique pris. Ces données donnent lieu à répartition selon qu'il s'agit de permis de construire, de lotissements, de ZAC, d'autres études d'impact, d'affouillements, de zones MH bâti.

10 VSR prononcée en mars 2002.

l'architecture et du patrimoine (SDAP) et il pouvait être tentant pour les archéologues de l'utiliser comme un outil « gestionnaire de délais pour la réception de dossiers (et) le renvoi des accusés de réception »¹¹, *Patriarche* commençant alors à la prescription archéologique.

C'est cependant le principe de l'adjonction d'un nouveau module dans *Patriarche* qui est retenu au printemps 2002 pour la prise en compte de l'archéologie préventive. La préfiguration du cahier des charges d'un nouveau module « dossier d'aménagement » est rapidement menée à bien en deux versions successives (septembre 2002, janvier 2003). Ces documents sont revus à l'automne 2003 pour tenir compte de l'importante modification de la législation qui vient d'intervenir. Aux besoins de gestion des services s'ajoute l'objectif d'un « archivage informatique destiné à donner les indicateurs utilisables pour les bilans d'activité régionaux et le contrôle parlementaire inscrit dans la loi » et le sous-directeur de l'archéologie estime que « l'enrichissement notable des procédures mises en place par la nouvelle réglementation nécessite la construction d'une application beaucoup plus importante que celle préfigurée sur les bases de la loi de 2001 »¹². Cette demande d'un « module de gestion » n'est toutefois pas inscrite en première priorité par le Comité ministériel des systèmes d'information d'avril 2004.

La sous-direction de l'archéologie n'abandonne pas le dossier et, parallèlement à la mise au point d'une autre application pour la gestion de la redevance d'archéologie préventive (RAP), elle fait évoluer les travaux vers la définition d'une application spécifique « reliée à *Patriarche* pour la gestion de l'instruction en archéologie préventive ». Il est bien précisé que cette application ne devrait pas être un module de *Patriarche*, mais aurait à « permettre l'incrémentation automatique de certains champs identiques dans le module opérations de *Patriarche* »¹³. Un document de définition d'une application « Gestion de l'archéologie préventive » (*GAP*) est élaboré en février 2005 en commun par le département des systèmes d'information (DSI) de la direction de l'administration générale et la nouvelle sous-direction « ARCHETIS » qui, à l'intérieur de la DAPA, fédère désormais, entre autres, les responsables de l'archéologie et ceux des systèmes d'information patrimoniaux. Ce document très complet ne connaîtra pas de suite immédiate.

Parallèlement à ce qui peut apparaître rétrospectivement comme une forme de ralentissement sinon d'enlèvement des projets d'envergure nationale, cette période voit s'enraciner les solutions bureautiques ou applicatives locales développées dans la plupart des régions pour la gestion de l'archéologie préventive dès l'adoption de la réforme. Hétérogène, cet ensemble regroupe des logiciels et des langages nombreux, couvrant des champs de procédure variant selon les régions. Issus d'initiatives isolées, ces outils ont donné lieu à des échanges de pratiques en même temps qu'à des évolutions différenciées, reposant le plus souvent sur les connaissances et l'implication de tel ou tel agent du service. Un nombre non négligeable de régions ne s'est toutefois pas engagé sur la voie des systèmes de gestion de bases de données, se contentant des suites bureautiques classiques, tant pour la production des documents que pour l'utilisation de tableaux.

Sur la carte bigarrée ainsi dessinée¹⁴, se détache particulièrement la « famille » des outils

11 Comité de pilotage *Patriarche* du 5 avril 2002.

12 Note au directeur de l'architecture et du patrimoine (DAPA) du 20 novembre 2003.

13 Note de la SDA à la sous-direction de la coordination et des affaires générales de la DAPA du 10 novembre 2004.

14 Cf. en annexe X un tableau établi à partir des résultats de l'enquête du début 2008, actualisés fin 2010.

appuyés sur le logiciel de base de données *FileMaker* (dans ses générations différentes), le plus souvent à partir d'un modèle *Popar* élaboré en Picardie et largement adapté ensuite par ceux qui se le sont approprié, sous le même nom ou sous des noms différents (*Pop*, *Sigar*, etc.)¹⁵ ou plus rarement de manière autonome (*Moulinette* en Île-de-France).

Si en 2004-2005 l'existence de ces outils avait pu servir de prétexte au report des projets nationaux présentés à cette date, leur caractère disparate et leur grande fragilité dans la durée, au regard à la fois des risques d'obsolescence des logiciels retenus, de l'incapacité à suivre l'évolution des systèmes d'exploitation et de l'extrême personnalisation de leur pilotage, n'ont pas cessé d'être mis en avant par l'administration centrale de l'archéologie pour étayer ses demandes de relance de l'élaboration d'une application globale.

Cette relance s'est faite en plusieurs étapes, conformes à la méthodologie en vigueur pour la conduite de projet et dans la suite du nouveau schéma directeur des services d'information (SDSI) adopté par le ministère en décembre 2005 : première version d'une « note de problématique » (juillet 2006), recrutement d'un chef de projet fonctionnel, mise au point d'une version définitive de la note (octobre 2007), note de cadrage du 29 janvier 2008 et travail d'enquête auprès des services régionaux¹⁶. Devenu *GOA* (gestion des opérations d'archéologie)¹⁷, le projet est mené de manière distincte mais coordonnée avec celui conduit à l'époque pour l'évolution de *Patriarche* : un comité de pilotage commun examine ainsi le 23 septembre 2008 l'état d'avancement des deux projets.

À cette date la future application a pris le nom d'*ARP* (*AR*chéologie *Pré*ventive et programmée) et plusieurs orientations importantes pour l'avenir sont arrêtées. L'application des principes d'urbanisation devra conduire *ARP* à utiliser des services mutualisables, pour la réception des dossiers (*ATEMA*¹⁸, module susceptible d'être également utilisé par les conservations régionales des monuments historiques et les services territoriaux de l'architecture et du patrimoine - STAP), le référentiel des acteurs ou la production de textes normalisés (module *GTS*¹⁹). Une « rustine » logicielle devra permettre l'articulation d'*ARP* et de *Patriarche* dans son état actuel. Le module *ATEMA* et l'archéologie programmée seront intégrés dans le cahier des charges.

Jugé « d'un accès difficile pour les non-spécialistes », le projet de cahier des charges examiné par le comité de pilotage du 23 septembre 2008 suscite la « crainte (...) que l'application manque de souplesse et qu'il y ait trop de fonctions automatisées ». Les délais présentés sont par ailleurs estimés trop optimistes, il est ainsi préconisé de compter quatre mois et non deux pour la vérification d'aptitude fonctionnelle (VA) et quatre mois au lieu de trois pour la vérification de service régulier (VSR)²⁰.

15 On trouvera en annexe XI deux illustrations de l'application *Popar* telle qu'elle est utilisée aujourd'hui en Rhône-Alpes.

16 Une de ces enquêtes portait en particulier sur une comparaison, rubrique par rubrique, du cahier des charges de 2005 et des pratiques suivies dans 8 régions.

17 Avec l'objectif de couvrir deux applications : *ARP* pour l'archéologie préventive et *ARPRO* pour l'archéologie programmée.

18 Autorisation de Travaux en Espace protégé, Monuments historiques et Archéologie.

19 Génération de Textes Structurés.

20 Ces préconisations ne seront pas suivies dans le cahier des clauses techniques particulières (CCTP) qui maintiendra les durées initiales de respectivement deux et trois mois (CCTP 21 juillet 2009 p. 45 et 46), et encore moins au bout du compte dans le marché définitif (cf. *infra* I.B).

Le cahier des charges définitif est validé lors du comité de pilotage du 29 avril 2009. Il est en particulier acté que :

- l'application sera évolutive et devra savoir s'adapter aux modifications réglementaires ;
- le cahier des charges intègre le plus possible les fonctionnalités présentes dans les applications développées par les services ;
- l'agrégation des données au niveau central est bien prévue.

Sur cette base sont élaborés les documents de consultation des entreprises et l'appel d'offres est publié le 14 août 2009 pour des retours attendus au plus tard le 1er octobre suivant.

4. Le défi de la traduction logicielle des processus et le choix d'un outil de « flux de travaux »

Par la succession des étapes préalables à sa définition et l'utilisation qu'il a faite des pratiques des services opérationnels, le projet *ARP* peut donner au premier abord le sentiment qu'il s'inscrit dans une grande continuité et qu'il ne bouleverse pas par lui-même la chaîne opératoire préexistante qu'il a vocation à traduire. De ce fait il est vraisemblable qu'on a sous-estimé ce que pouvait avoir de novateur l'introduction, pour la première fois à cet échelle au ministère, d'un outil logiciel en mesure d'assurer, en ligne et donc en « temps réel », l'ensemble des fonctionnalités constitutives des « flux de travaux » correspondant à une activité administrative, autrement dit un *workflow*.

Ce type d'outil repose sur une modélisation des tâches, de manière à automatiser les séquences des processus à partir d'opérations élémentaires, induisant une analyse détaillée des processus, l'application d'un séquençage rigoureux, une normalisation de la gestion électronique des documents allant de pair avec leur dématérialisation et leur standardisation, une administration fiabilisée des délais, etc.

Ainsi, *ARP* n'est pas une simple application documentaire, venant s'ajouter plus ou moins *a posteriori* au travail ordinaire d'un service, mais a vocation à sous-tendre et à structurer ce travail même. Si elle est pleinement utilisée comme un *workflow*, l'application rend en outre possible son appropriation par un nombre élargi d'utilisateurs, selon un mode dit « participatif » ou « collaboratif ».

De ce fait le déploiement d'un tel outil ne peut être effectué sans qu'ait été préalablement effectuée une analyse fine des processus opérationnels réalisés par les agents²¹ et que, tout au long de son déroulement, une attention particulière soit portée aux conditions de leur travail individuel et, au-delà, au management des services concernés et à l'organisation de ceux-ci. Cette attention n'implique pas obligatoirement une approche uniforme des situations locales et dans le cas d'*ARP* la volonté d'imposer un mode unique d'organisation des services ne figure pas dans les objectifs explicites de l'application, contrairement au souci d'une application de la réglementation homogène sur le territoire. En revanche l'absence d'un suivi spécifique et explicite de ces questions a pu fragiliser le déploiement de l'application, y compris en facilitant le développement de malentendus et de suspicions, dès lors que ce déploiement se heurtait à des difficultés.

21 L'apparition de la question du « retour en arrière » aux stades tardifs de la VA et de la VSR illustre bien ce problème.

B. Les vicissitudes de l'application

I. Un développement contrarié

Le lancement de la consultation des entreprises à l'été 2009, sur la base d'un cahier des charges prenant en compte a priori l'expression des besoins, pouvait laisser espérer un résultat satisfaisant. En fait la passation et l'exécution du marché ont rencontré un certain nombre d'aléas, sous l'effet combiné d'une contrainte financière sans doute excessive pour le ministère, d'une sous-estimation dans les documents contractuels des délais des phases de vérification, de bouleversements internes pour l'entreprise prestataire et de relations difficiles pendant certaines périodes entre les développeurs et la maîtrise d'ouvrage. Les conséquences de cette situation ont affecté aussi bien le contenu des prestations que le calendrier de leur livraison.

En premier lieu, l'appel d'offres a dû être déclaré infructueux fin 2009²². Sur les quatre sociétés ayant soumissionné²³, l'une présentait une offre techniquement non acceptable²⁴ et celles des trois autres étaient trop élevées²⁵ au regard du budget disponible²⁶. Une procédure négociée a été alors engagée avec les quatre candidats. Le document servant de base à cette négociation insistait sur les points nécessitant une nouvelle rédaction des offres, en particulier le type d'architecture utilisé par les modules partageables *ATEMA* et *GTS* et les charges de travail représentées par la reprise des données ou la « rustine » permettant d'alimenter *Patriarche*. Le ministère préconisait sur un plan technique « plutôt des solutions open source en particulier dans le choix de l'info-centre » et demandait que le soumissionnaire n'utilise pas « des outils de développement qui ne seraient pas totalement open source, ceci afin d'éviter que l'acquisition de ces outils soit rendue indispensable pour la TMA » (tierce maintenance applicative).

Au terme de la négociation et de l'analyse des nouvelles offres, l'attribution du marché a été notifiée le 12 avril 2010 au bénéfice de la société Alcion. L'analyse des offres concluait en effet à un choix fondé sur « une approche technique très satisfaisante, un contexte bien perçu, une équipe convaincante »²⁷. L'exécution du marché ne s'est cependant pas révélée à la hauteur des attentes et plusieurs des critères qui avaient conduit à ce choix ne se trouveront pas confirmés dans les faits, qu'il s'agisse du prix total²⁸ (alors que l'offre était la seconde moins disante financièrement), des délais (Alcion prévoyait un mois de moins que les trois autres offres, soit 14 contre 15 jusqu'à la fin de la VSR) ou de la faisabilité des propositions techniques.

Le déroulement de la réalisation s'est trouvé en particulier affecté par les difficultés organisationnelles rencontrées par le prestataire. L'entreprise Alcion a été rachetée neuf mois

22 Notification aux entreprises le 10 décembre 2009.

23 Le ministère a été attentif à élargir à cette occasion le cercle de ses prestataires habituels.

24 Offre « irrégulière » au sens de l'article 35.1 du code des marchés publics (« offre qui tout en apportant une réponse au besoin du pouvoir adjudicateur est incomplète ou ne respecte pas les exigences formulées dans l'avis d'appel public à la concurrence ou dans les documents de la consultation »).

25 Offres « inacceptables » au sens de l'article 35.1 du code des marchés publics (« crédits budgétaires alloués au marché après évaluation du besoin à satisfaire ne permettant pas au pouvoir adjudicateur de le financer »).

26 Qui semble s'être situé entre 250 000 € (souhaits du DSI) et 350 000 € (estimation de la DAPA).

27 Récapitulatif de la grille d'analyse finale.

28 Voir infra II A et II C.

après l'attribution du marché²⁹ par la société Osiatis, qui n'allait pas tarder à considérer que l'offre avait été sous-évaluée et que le coût réel des prestations demandées était supérieur.

Pendant l'une des phases les plus stratégiques de l'exécution du marché, celle du développement proprement dit, les échanges ont pu être laborieux avec les développeurs. La première livraison des spécifications fonctionnelles détaillées avait été validée le 18 novembre 2010 par l'administration, qui n'avait émis des réserves que pour celles relatives à la reprise des données³⁰. À partir de février 2011, le calendrier prévu n'est plus respecté et les instances de pilotage du projet, plusieurs fois reportées, ne peuvent que constater le caractère incomplet ou insatisfaisant des livraisons, à l'exception des modules *ATEMA* et *GTS*.

Les nouveaux objectifs fixés pour le mois de mai n'ayant pas été atteints, l'administration, par lettre du 30 mai 2011, demandait fermement au prestataire de respecter ses engagements, notamment en termes de pilotage du projet (absence constatée du directeur de projet de l'entreprise aux instances de gouvernance) et de fourniture de plannings formalisés comme des livrables documentaires associés aux différentes phases. Un plan d'action était formellement demandé à l'entreprise, qui sera discuté en comité de pilotage le 16 juin et remis le 22 juin, avec un planning détaillé des travaux à mener pendant tout le mois de juillet. La mise en place d'une nouvelle version du moteur *ARP*, « plus précis dans la gestion des tâches à faire et plus administrable », doit permettre les chargements nécessaires à la vérification d'aptitude, parallèlement au « calage » des spécifications insuffisantes (reprise des données régionales, « rustine » avec *Patriarche*, extranets, info-centre).

Une amélioration sensible a été constatée à partir de cette date dans les relations de travail, avec la désignation d'un nouveau responsable par l'entreprise et un redéploiement de ses compétences fonctionnelles. Par paliers successifs³¹, cette phase a conduit à la validation, le 27 octobre 2011, de la « vérification d'aptitude technique » (VAT). Prononcée « sous réserves de la validation technique et fonctionnelle de la solution d'info-centre », cette validation était le préalable aux tests en région dans le cadre de la vérification d'aptitude fonctionnelle (VA). À cette étape, l'administration considérait que le retard global était de cinq mois³², tablant sur une fin de la VSR en avril 2012. Avec en fait déjà huit mois de retard³³ le glissement des délais est en réalité supérieur si l'on prend en considération l'offre d'Alcion, qui prévoyait au total quatorze mois à compter de l'entrée en vigueur du marché.

Au-delà de la sous-évaluation du temps nécessaire pour réaliser les développements³⁴, l'entreprise semble s'être trop avancée dans des choix techniques quelle n'a pas été en mesure

29 Acquisition effective au 1er février 2011 et annoncée à la mi-février.

30 Selon certaines indications, les contraintes du calendrier de la clôture budgétaire auraient conduit à ne pas formaliser d'autres réserves ; de fait seules les spécifications relatives aux modules *ATEMA* et *GTS* ne feront pas l'objet de modifications voire de réécriture par la suite.

31 Cf. courriels rendant compte des démonstrations du 1er septembre dans les locaux du prestataire et du 8 septembre dans ceux de l'administration et concluant au caractère opérationnel de l'application à quatre exceptions près.

32 « Dus à des difficultés organisationnelles rencontrées par la société de service en ingénierie informatique » (courriel du chef du DSIP aux destinataires de la « liste.arp » - 11 janvier 2012)

33 La VSR ayant été prononcée le 25 octobre 2012 (cf. II A), six mois supplémentaires sont à rajouter, portant le total du retard pour la période correspondante à quatorze mois, soit un doublement de la durée prévue dans l'offre.

34 Le compte rendu (interne à l'administration) du COPIL du 16 juin estime à 1800 le nombre des jours en « fait plus reste à faire » au lieu des 750 « planifiés ».

d'assumer. Il en est ainsi des préconisations techniques de logiciels de développement, dont certains (pour les référentiels, la reprise des données et le moteur de tâches) ont dû être abandonnés et remplacés. De même l'entreprise avait surestimé dans son offre sa capacité à apporter par elle-même la réponse technique à toutes les questions posées. C'est en particulier le cas de l'info-centre, non réalisé à la date de la VAT et qui devra par la suite être remplacé par un progiciel existant, *Jasper*, dont le ministère devra supporter le coût annuel de licence, contrairement à la demande initiale du pouvoir adjudicateur.

L'exemple de l'info-centre (nécessaire pour la remontée et l'exploitation et des statistiques) illustre l'impression générale que donne l'exécution du marché par l'entreprise, qui est celle d'une entrée dans chaque phase avec un « lot » anormalement élevé d'anomalies et de questions non encore réglées. De fait c'est un produit non totalement abouti qui, d'une manière perçue sur le terrain comme prématurée, sera soumis aux tests des régions pilotes à la fin de 2011.

2. Une vérification d'aptitude (VA) mal accueillie en région

La phase de vérification d'aptitude doit permettre, à travers la remontée d'informations sur les anomalies repérées par les utilisateurs, de s'assurer que le logiciel correspond aux spécifications fonctionnelles. Par définition, cette phase met au jour des imperfections, de façon à les traiter. Le suivi des anomalies et de leur correction est effectué à travers l'outil *Mantis*. Trois types principaux d'anomalies (bloquantes, majeures, mineures) sont distingués, appelant un traitement par le prestataire dans des délais inversement proportionnels à l'urgence. La correction d'autres types d'anomalies peut-être opérée directement par l'équipe projet.

La VA commence effectivement le 28 octobre 2011. Elle est prévue pour une durée de deux mois, ce qui dès son lancement est considéré comme un délai « court pour une VA de cette ampleur »³⁵. De fait elle s'achèvera le 15 mai 2012 en raison des difficultés rencontrées.

Hors DRASSM, sept régions sont impliquées dans les premiers tests de la VA : Alsace, Basse-Normandie, Bourgogne, Bretagne, Haute-Normandie, Nord-Pas-de-Calais³⁶. La taille de cet échantillon semble a priori satisfaisante, même si ce qui est attendu de chaque région n'est pas exactement identique. La Bretagne est ainsi spécifiquement chargée du volet « archéologie programmée », Rhône-Alpes s'impliquant pour l'archéologie préventive, comme la Basse-Normandie et la Bourgogne. Trois régions sont concernées par la reprise des données : la Bretagne pour *Patriarche* exclusivement, la Basse-Normandie à parts égales pour *Patriarche* et son application locale, et Nord-Pas-de-Calais jouant, en raison du volume important des dossiers traités dans cette région, un rôle particulier en la matière pour l'élaboration de quatre « formats pivots »³⁷. Si elle s'explique par des raisons évidentes de charge de travail, cette répartition ne semble pas avoir facilité une vision d'ensemble de l'application et de sa capacité à répondre aux besoins par-delà le recensement des anomalies.

Pendant cette période les anomalies signalées sur *Mantis* sont suivies de manière très régulière par des réunions quasi hebdomadaires (« CODIR³⁸ » et réunions d'avancement) entre

35 Cf. CODIR du 10 octobre 2011.

36 Ultérieurement la Guadeloupe et l'Île-de-France s'y associeront partiellement.

37 Tout en préparant ses données en vue d'un basculement à l'occasion de la VSR.

38 Voir *infra* I C 1.

les représentants du prestataire et ceux du ministère (SDSI et DSIP exclusivement). S'il est logique que le nombre de ces anomalies progresse très vite au début de la VA et que dans un premier temps le nombre de celles qui sont traitées demeure inférieur à celles qui sont ouvertes semaine après semaine, la poursuite du mouvement et l'absence de décroissance du solde restant à traiter (*backlog*) peuvent paraître inquiétantes³⁹. De 37 à la fin octobre, ce solde passe ainsi à 101 au début décembre et 165 au début janvier, pour atteindre un pic de 224 à la fin janvier, sur lesquelles 132 anomalies sont à la charge du prestataire (dont 10 anomalies « bloquantes » et 53 « majeures »)⁴⁰.

La reprise des données est par ailleurs constamment signalée comme insatisfaisante et devant être poursuivie.

Au terme initialement fixé pour cette phase, au début de 2012, les responsables du projet constatent la persistance de « beaucoup d'anomalies sur l'enregistrement d'un dossier, les éditions, la reprise et l'ergonomie » mais estiment que le prestataire « a mis les bouchées doubles » pour les corriger⁴¹. L'administration centrale pense alors pouvoir considérer que la VA « est sur le point de s'achever, quand les anomalies signalées par les testeurs des régions-pilotes auront été corrigées »⁴². Il demeure prévu que la vérification de service régulier (VSR) s'effectue entre février et avril, en fonction du calendrier des formations et de la reprise des données.

L'annonce du maintien du calendrier initial va susciter immédiatement une très vive réaction de la part des testeurs qui considèrent qu'un véritable bilan de la VA n'a pas encore été fait et mettent en avant, de manière convergente, les grandes difficultés qu'ils continuent à rencontrer dans les parties de l'application dont les uns et les autres avaient plus particulièrement la charge.

Cette position est relayée par l'intersyndicale de la DRAC Rhône-Alpes qui, au nom de l'ensemble des agents du service, diffuse le 13 janvier 2012 dans tous les services concernés (administration centrale, inspection, SRA) une note intitulée « ARP oui mais pas comme ça ! ». Figurant en annexe XIII du présent rapport, cette note récapitule de manière détaillée les reproches de nature diverse faits par les testeurs de la région à cette version de l'application, qu'on peut essayer de regrouper et de résumer comme suit :

- absence d'outils (tableau de bord, échancier) ou de produits (courriers de notification des arrêtés) qui étaient annoncés ;
- caractère national, non modifiable localement ou non structuré par régions, d'un certain nombre de listes de listes (agents, services instructeurs,...) ;
- chartes graphiques locales (préfectorales) non prises en considération ;
- nombre excessif de champs contraints, parfois confus et trop complexes ;
- manque d'accessibilité pour des cheminements obligatoires (passage par des onglets complémentaires peu explicites et jugés inutiles) ;
- impossibilité d'extraire des statistiques détaillées.

Par-delà le constat de l'inachèvement d'un certain nombre de prestations et celui de dysfonctionnement terminologiques et formels, la note met en cause la structure de l'application, considérant qu'elle entraîne pour l'enregistrement des dossiers une charge de

39 Cf. en annexe XII le récapitulatif des anomalies au 16 mai 2012.

40 Tableau du *backlog* dans le compte-rendu de la réunion d'avancement du 27 janvier 2012.

41 Courriel du chef de projet (MOA-DSIP) aux testeurs (4 janvier 2012).

42 Courriel du chef du DSIP aux destinataires de la « liste.arp » (11 janvier 2012).

travail triple de celle constatée dans cette région, dont l'application est une des versions les plus à jour de *Popar*. La perte de temps est accrue par l'impossibilité de modifier les courriers dans ARP et donc la nécessité de passer par un enregistrement local. La note n'aborde pas en revanche la question, également soulevée dans cette région, de la référence, dans la version soumise à vérification, à un cadre réglementaire non actualisé.

Le jour même le sous-directeur de l'archéologie prend acte de ces interrogations et propose qu'en plus de la poursuite des expérimentations la question soit abordée à l'occasion de la prochaine des réunions qu'il tient régulièrement avec les représentants des personnels, avant d'engager une concertation avec l'ensemble des acteurs concernés sur les réponses à apporter

Lors d'une réunion à Paris des responsables du projet et d'une partie des testeurs le 20 janvier il est annoncé que la VA est prolongée d'un mois et que les formations pour la VSR sont décalées en conséquence. Dès cette date, selon un témoignage recueilli par la mission, la nécessité est évoquée de commande ultérieure d'évolutions au prestataire pour un fonctionnement pleinement satisfaisant de l'application.

Le CODIR réuni le même jour ne peut que constater « un refus de l'application en l'état par les testeurs et une attente forte de la part des formateurs d'une application stabilisée »⁴³.

Dans les semaines qui suivent les échanges se poursuivent sur la liste de diffusion dite « liste.arp », en particulier sur une question d'identification même des actes dont on aurait pu penser qu'elle aurait dû être réglée bien en amont⁴⁴, mais pour cette période comme pour celles qui ont précédé il y a tout lieu de penser que les échanges « hors liste » des services régionaux entre eux ont été nombreux et animés.

Le 22 février le sous-directeur de l'archéologie intervient cette fois-ci sur la liste pour demander une plus grande modération dans le ton dans les échanges. Confirmant en même temps les propos tenus devant les représentants des organisations syndicales réunis comme il l'avait annoncé, qu'il n'y aura « pas d'accélération du calendrier, c'est-à-dire pas de lancement d'une phase de test grandeur nature, ni de lancement de l'application et des formations qui doivent l'accompagner tant que nous ne serons pas assurés que le logiciel en cours de validation n'est pas d'un niveau satisfaisant ».

Au-delà de cette date la « liste.arp » ne recueillera plus de contribution.

3. Des fractures conduisant à un blocage partiel du projet

Après ce qu'on peut qualifier de véritable « crise » du début de 2012, la phase de la VA va s'achever dans un contexte marqué par une forme d'éclatement des positions et des démarches des différents acteurs du projet, à l'échelon des régions comme à celui de l'administration centrale, que viendra en quelque sorte sanctionner le « moratoire » demandé par le CHSCT du 29 juin 2012.

43 Compte rendu du CODIR du 20 janvier 2012.

44 Maintien d'un acte spécifique d'autorisation de fouille dans la chaîne opératoire de l'archéologie préventive.

En partie déstabilisée par la virulence de certaines critiques⁴⁵, l'équipe projet s'est concentrée sur la poursuite de la correction des anomalies en relation avec le prestataire. Comme l'attestent les comptes-rendus des nombreux CODIR et réunions d'avancement de cette période, le ministère a fait pression sur ses interlocuteurs pour obtenir satisfaction. La durée de la VA est ainsi prolongée à plusieurs reprises en raison des nombreuses corrections restant à effectuer, qui appellent une importante charge de travail. Les évolutions nécessaires pour le « moteur des règles » sont ainsi estimées par le prestataire à 85 jours/homme à la mi-février. De son côté le ministère juge indispensable la réalisation d'éléments essentiels pour autoriser un passage en VSR : module d'administration, complétude des éditions, moteur de règles, résolution d'anomalies bloquantes et majeures, et toujours la reprise de données pour deux régions.

Le nombre des anomalies subsistantes, notamment « bloquantes » et « majeures », se réduit de manière significative en février, mars et surtout avril⁴⁶ : alors que le solde restant à la charge du prestataire s'élevait à 132 fin janvier (dont 10 bloquantes et 53 majeures), il descendait à 89 fin février (8 bloquantes et 40 majeures), 72 fin mars (5 et 38) et 36 fin avril (une seule bloquante et 12 majeures). À partir du 7 mai, plus aucune anomalie bloquante ne subsiste et les anomalies majeures oscillent entre 4 et 8. Parallèlement d'autres indicateurs d'avancement ont évolué très favorablement pour les « modules d'administration » (18 % au 9 mars et 100 % au 22 mars pour *GTS* ; pour *ARP* 11 % au 22 mars, 58 % au 30 mars et 100 % au 13 avril) comme pour le « moteur de règles » (15 % au 24 février, 62 % au 9 mars, 78 % au 22 mars et 100 % au 13 avril).

Dès lors l'administration considère que rien ne s'oppose à la signature de la VA qui intervient matériellement le 15 mai 2012. En même temps le principe de l'inclusion de commandes d'évolutions dans la tranche conditionnelle à négocier est acté.

Le comité de pilotage réuni le 11 avril sur l'insistance de la SDA fait, malgré l'établissement d'une note avec le chef de projet (maîtrise d'ouvrage)⁴⁷, le constat des désaccords de méthode entre la SDA et le DSIP⁴⁸, mais s'inscrit dans la perspective de la validation prochaine de la VA. À compter de cette date la SDA va s'investir dans les contacts avec les régions, avec des visites du sous-directeur⁴⁹ ou de ses collaborateurs et la préparation du travail de « prise en main » de l'application par les régions qui demeurent disposées à s'engager dans la VSR (Basse-Normandie et Bourgogne) ou qui se déclarent prêtes à s'y associer (Franche-Comté et à cette date Poitou-Charentes et Provence-Alpes-Côte d'Azur). Cinq sessions de trois jours chacune seront ainsi organisées tout au long du mois de juin⁵⁰.

D'autres régions en revanche s'alignent en pratique sur la position de principe prise dès janvier 2012 par les agents du SRA de Rhône-Alpes, considérant que « seule une amélioration importante de la base ARP permettra d'en faire un outil opérationnel adapté par toutes les régions » et refusant dans cette attente de s'engager dans les formations programmées.

45 Cf. compte-rendu du CHSCT du 29 juin 2012.

46 Tableau du *backlog* dans le compte-rendu de la réunion d'avancement du 16 mai 2012 (annexe XII).

47 Note datée du 29 mars 2012.

48 Ce COPIL n'a ainsi pas donné lieu à compte-rendu.

49 Notamment en région Rhône-Alpes.

50 Voir en annexe XIV le programme détaillé de ces journées.

En juin 2012 la situation était de facto celle d'une coupure des services en deux ensembles inégaux, avec une poursuite du projet dans un nombre limité de régions « expérimentatrices » et son blocage sur le reste du territoire. La réunion du CHSCT ministériel du 29 juin allait en quelque sorte « officialiser » cette partition.

L'examen de la question d'ARP par cette instance s'inscrit dans le cadre de l'élargissement de sa compétence aux conditions de travail, incluant l'impact de l'introduction des technologies de l'information et de la communication sur l'organisation du travail. Les représentants des personnels se sont fait l'écho des nombreuses difficultés rencontrées dans les régions testant l'application, en soulignant les insuffisances de la communication sur le projet et en mettant en avant la charge de travail supplémentaire susceptible d'être entraînée par une généralisation de sa mise en œuvre. Au terme du débat et après une suspension de séance, une délibération adoptée à l'unanimité demande « un moratoire sur le déploiement d'ARP au-delà des quatre régions pilotes et pour ces quatre régions le cantonnement d'ARP uniquement à la vérification de service régulier (VSR) ». En outre « pour aider les services à mesurer l'impact sur les conditions de travail des personnels de ce nouveau système d'information et notamment la surcharge du travail qu'il suscite », le CHSCT demande qu'il soit fait « appel à un expert agréé conformément aux articles R 4614-6 et suivants du code du travail au titre de l'article 55 du décret »⁵¹.

C. Les limites de la gouvernance du projet

Si les difficultés rencontrées par la mise en œuvre de l'application tiennent à une conjugaison de facteurs techniques, juridiques ou financiers, incluant les tribulations de l'entreprise prestataire, leur règlement n'a pas été facilité par les insuffisances constatées dans les relations entre les porteurs du projet, au sein de l'administration centrale comme entre cette dernière et les services régionaux.

1. Un éclatement du pilotage qui n'a pas permis de répondre efficacement aux problèmes rencontrés

L'organisation de la conduite du projet paraît relativement simple dans toute la phase de sa préparation jusqu'à l'élaboration du cahier des charges et la consultation des entreprises. Pendant cette période (2007-2009), au sein de la direction de l'architecture et du patrimoine (DAPA), une même sous-direction « ARCHETIS » fédère à la fois la mission « métier » de l'archéologie et le département (DSIAP) chargé des projets informatiques relatifs à l'architecture et au patrimoine (y compris donc ceux intéressant les espaces protégés ou les monuments historiques). C'est la responsable de cette sous-direction qui naturellement préside le comité de pilotage, qui se réunit aux étapes importantes de l'avancement du projet et joue *a priori* son rôle comme le montrent les comptes-rendus des réunions des 23 septembre 2008 et 29 avril 2009, même si l'on peut s'interroger sur les conditions dans lesquelles n'ont pas été suivies ses préconisations quant aux délais prévus pour la VA et la VSR dans le dossier de consultation des entreprises et le marché définitif, choix dont on a vu *supra* les conséquences négatives.

Comme pour tout projet informatique conduit au ministère, le département des systèmes

51 Ultérieurement le Secrétariat général estimera qu'il n'entraîne pas dans la compétence du CHSCT, instance consultative, de déclencher une « expertise agréée ». De son côté en revanche la SDA rappelait à plusieurs reprises son intérêt pour le principe même d'une expertise.

d'information (DSI) relevant de la direction de l'administration générale (Secrétariat général) est copilote, en tant que « maître d'œuvre » juridique et budgétaire.

La composition du comité de pilotage reflète à la fois la diversité des expertises mises à contribution et l'importance des moyens humains consacrés à cette date aux projets informatiques patrimoniaux :

- un inspecteur général de l'archéologie ;
- le chef de la mission « archéologie » ;
- le chef du DSI et les deux chefs de projet « maîtrise d'œuvre » (MOE) affectés à la fois à *ARP* et à l'évolution de *Patriarche* ;
- le chef du DSIAP, le chef de projet « maîtrise d'ouvrage » (OA) chargé d'ARP et les deux chefs de projet (MOA) chargés respectivement de l'évolution de *Patriarche* et de l'Atlas de l'architecture et du patrimoine ;
- deux conservateurs régionaux de l'archéologie et quatre utilisateurs en SRA.

En apparence tout au moins cet équilibre n'a pas été remis en cause par la réorganisation de l'administration centrale entrée en application au début de 2010, qui voit le DSIAP, devenu DSIP, rattaché directement, comme service transversal, au nouveau directeur général des patrimoines tandis qu'une sous-direction spécifiquement chargée de l'archéologie prend place dans le service du patrimoine héritier de l'ancienne DAPA hors architecture⁵².

S'il ne semble pas que la question de la présidence du comité de pilotage ait été véritablement posée et réglée à partir de cette date, le cadre organisationnel du pilotage du projet est bien défini au moment où le marché est passé avec le prestataire (printemps 2010). Il est très clairement exposé dans une note du chef de projet MOA adressée à ses correspondants des SRA le 19 avril 2010⁵³, qui distingue trois instances :

- le comité de pilotage, inchangé dans ses composantes, auquel le prestataire ne participe normalement pas ;
- un « comité de suivi », associant les services participants au comité de pilotage et les représentants du prestataire ;
- des « groupes utilisateurs » travaillant sur les mêmes bases pour des sujets précis.

Confirmée au prestataire⁵⁴, cette organisation va fonctionner de manière effective en 2010 pour le lancement du projet et la préparation des spécifications fonctionnelles détaillées. Le comité de pilotage se réunit deux fois (les 14 juin et 1er octobre) et un certain nombre d'« ateliers » avec les utilisateurs sont organisés pendant toute cette période. Le comité de suivi se réunira le 25 novembre pour valider, comme il en était chargé, les spécifications par lot, sur lesquelles les utilisateurs participant aux ateliers avaient été invités à réagir à partir du 9 novembre. On peut toutefois noter que ce comité de suivi ne réunit que des représentants de l'administration centrale (la sous-directions de l'archéologie et l'inspection s'ajoutant au DSIP et à la SDSI) et n'associe pas formellement les utilisateurs selon le schéma diffusé en avril.

À partir du début de 2011, les grandes difficultés rencontrées au stade du développement

52 À la même époque le DSI devient sous-direction des systèmes d'information (SDSI).

53 Cf. annexe XV.

54 « Les trois instances du projet sont validées » (réunion dite de démarrage du 5 mai 2010).

par le prestataire vont perturber fortement l'organisation initiale et conduire à un mode de pilotage plus éclaté, essentiellement dicté par l'urgence des problèmes à régler.

Pendant tout le premier semestre 2011 les instances qui se réunissent (comité de suivi du 21 mars, comités de pilotage des 21 mars, 5 mai et 16 juin⁵⁵) font le constat des retards et des insuffisances dans les prestations livrées et s'attachent pour l'essentiel à faire pression sur l'entreprise, comme le montrent les nombreux courriels échangés même s'il n'existe pas pour cette période de comptes rendus formalisés comme précédemment. Le redressement opéré à partir du milieu de 2011 s'effectuera dès lors dans un tout autre cadre, rythmé par des comités de direction (CODIR) et des réunions d'avancement, associant exclusivement au prestataire les services responsables de la maîtrise d'ouvrage (DSIP) et de la maîtrise d'œuvre (SDSI). La SDA ne participe pas à ces réunions et ne figure pas parmi les destinataires de leurs comptes rendus.

De ce fait le comité de pilotage, qui en principe comprenait notamment la sous-direction « métier » et les représentants des utilisateurs, ne jouera plus le rôle qui aurait dû être le sien aux moments critiques du projet : la validation de la VAT et la décision de lancer la VA à la fin d'octobre 2011, la « crise » de janvier 2012 et la décision de prolonger la VA, la validation de la VA en avril-mai 2012⁵⁶, les suites à donner au moratoire fin juin 2012⁵⁷.

En conséquence, des décisions importantes ne sont pas prises à un niveau suffisant pour garantir leur pertinence ou leur acceptabilité sur le terrain⁵⁸. Aucune procédure n'est mise en œuvre pour expliciter et *a fortiori* arbitrer d'éventuelles divergences ou différences d'appréciation entre les principaux protagonistes, au sein de la DGP⁵⁹ comme entre cette dernière et la SDSI. Il n'est pas surprenant que, dans ces conditions, on assiste, jusqu'à la « crise » du printemps 2012, à une certaine marginalisation du service « métier », qui de « commanditaire » ou en tout cas copilote semble être devenu une sorte de prestataire dans le seul domaine de la production des modèles de textes pour le module GTS.

2. Une association des utilisateurs trop parcellaire et discontinue

En apparence les modalités d'association des utilisateurs répondent aux préconisations méthodologiques en matière de conduite de projet informatique. La présence de leurs représentants est prévue dans les différentes instances annoncées lors de la conclusion du marché : comité de pilotage, comité de suivi, groupes de travail. Les « ateliers » réunis pendant l'été 2010 ont ainsi joué un rôle clé pour l'élaboration des spécifications fonctionnelles détaillées (SFD). Une liste de correspondants réguliers dans les SRA avait été établie dès la relance du projet (2008) et servira de base à la « liste.arp », qui fonctionnera du début 2011 à février 2012. Au total on peut estimer qu'à deux ou trois exceptions près la totalité des régions métropolitaines ont à un moment ou à un autre vu un ou plusieurs de leurs agents associés à une

55 L'absence de comptes-rendus ne permet pas de mesurer le niveau et le degré de participation de la SDA aux réunions.

56 Le comité de pilotage du 11 avril, évoqué plus haut, ne semble pas avoir été décisionnaire en la matière.

57 De même ultérieurement pour la validation de la VSR, le lancement de la TMA et la détermination des évolutions à commander.

58 Ainsi pour le maintien de références réglementaires dépassées dans la version soumise aux tests de la VA.

59 Il est permis de s'interroger à cet égard sur l'absence à l'intérieur de la DGP d'une instance associant les services « métier » à la programmation et au pilotage des projets informatiques conduits par un département relevant du seul directeur général.

ou plusieurs phases du déroulement du projet (cf. annexe XVI).

Il y a lieu toutefois de s'interroger sur les limites de ce dispositif et sur le caractère incomplètement satisfaisant de ses résultats.

Les représentants des utilisateurs, largement choisis sur la base du volontariat, sont en général des ingénieurs d'études, plus rarement des conservateurs, et dans certains cas des agents des cellules administratives. Ils sont assez souvent des praticiens de la prescription en archéologie préventive, même si certains travaillent sur la carte archéologique.

Leur implication effective se révèle assez vite variable, si l'on excepte un « noyau dur » constitué de quelques agents qui ont déjà participé à la mise en place de *Patriarche* et aux nombreuses réflexions préalables au lancement d'*ARP*. Plusieurs raisons contribuent à expliquer cet état de fait. En premier lieu le rôle de ces utilisateurs n'est pas clairement défini et ils semblent avoir été d'abord perçus comme des experts à titre individuel⁶⁰ beaucoup plus que comme les représentants d'une communauté, dûment mandatés pour diffuser l'information auprès de leurs pairs et recueillir leurs avis, en tant que « destinataires » finaux de l'application. Contrastant avec de longs intervalles de silence, la brièveté des délais accordés pour réagir aux envois de l'équipe projet a, dès la phase de livraison des SFD (novembre 2010), gêné des agents qui ne bénéficiaient par ailleurs d'aucun allègement de leur charge de travail ordinaire.

L'usage qui a été fait par la suite de leurs apports n'a pas manqué également de les désorienter, en particulier l'absence de formalisation des résultats des réunions ou des consultations qui, à tort ou à raison, a pu donner le sentiment que leurs observations étaient de simples « instantanés » et qu'elles n'étaient pas réellement prises en compte dans la durée.

Dès lors que la communication était perçue comme s'exerçant de manière exclusivement « descendante », il n'y a pas lieu d'être surpris de l'incompréhension de certaines décisions, tout particulièrement de l'annonce du lancement des formations préparatoires à la VSR alors même que la VA n'était pas encore assurée, qui allait précipiter la « crise » du début de 2012. Établie conjointement par la SDA et le chef de projet MAO, la note précitée du 29 mars 2012 caractérise bien cet état de fait dans un passage qui mérite d'être cité *in extenso* : « Différents échanges et prises de position ont circulé (...) depuis la mi-janvier. Ces propos mettent en évidence une faiblesse du dispositif du suivi du projet par un manque d'information claire auprès des utilisateurs. En effet la liste de diffusion ARP sert autant à délivrer de l'information technique que des protocoles de reprise ou de l'information générale sans se soucier des publics cibles auxquels on souhaite s'adresser. D'où la confusion générale, les erreurs d'interprétation et d'appréciation auxquelles nous avons eu à faire face en ce début d'année ».

Au-delà des péripéties et des expressions subjectives des uns et des autres, on peut estimer que cette situation a son origine dans l'absence d'une mobilisation de la voie hiérarchique dans son ensemble, qui aurait donné toute son efficacité à l'engagement individuel des utilisateurs. Tout semble s'être passé comme si le projet avait été considéré comme une affaire de purs spécialistes de l'informatique, sans implication dans sa conduite des Conservateurs régionaux de l'archéologie, en tant à la fois que chefs de service et que membres d'une « communauté » professionnelle, participant par le biais notamment de leurs conférences régulières à l'animation de la politique nationale de l'archéologie. À titre individuel certains

60 Sans qu'ils aient pour autant été conviés à revoir les développeurs du prestataire au-delà des « ateliers » de 2010.

CRA, trop peu nombreux, ont pu participer aux instances de pilotage, dont on a vu combien le rôle s'était affaibli dès le début de 2011. De manière collective, ils ont simplement reçu lors de leurs conférences une information parmi d'autres sujets⁶¹, sans qu'une contribution spécifique soit sollicitée de leur part ni *a fortiori* que la réussite du projet leur soit présentée comme reposant en partie sur leur engagement.

61 Sans participation semble-t-il de l'équipe projet, extérieure à la sous-direction « métier ».

II. Une mise en œuvre dans trois régions à conduire jusqu'à son terme

A. Le déploiement dans les trois régions expérimentatrices

À l'issue de la période de vérification d'aptitude (VA) trois services régionaux seulement parmi ceux qui avaient été pressentis ont décidé de poursuivre l'expérimentation du développement d'ARP : Basse-Normandie, Bourgogne, Franche-Comté⁶². Cette poursuite a impliqué leur participation à la vérification de service régulier (VSR), puis aux phases ultérieures de l'exécution du marché. Le déploiement s'est effectué dans des conditions qui n'ont pas été totalement identiques entre ces trois régions, en raison notamment de l'hétérogénéité des outils dont elles s'étaient dotées antérieurement et de leurs différences dans l'organisation du travail comme dans l'adhésion des personnels à cette démarche.

1. La poursuite de l'exécution du marché

Un avenant n°1 au marché a été notifié le 10 juillet 2012, avec pour objet, sans incidence financière, d'ajuster au calendrier effectif le délai d'exécution de la tranche ferme et, subsidiairement, d'acter le transfert du siège social du prestataire.

De son côté, le « moratoire » partiel décidé à l'issue du CHSCT de juin 2012 ne pouvait produire d'effet par lui-même sur le marché, celui-ci impliquant notamment l'achèvement de la phase de VSR concluant la tranche ferme et la commande d'une tranche conditionnelle nécessaire au minimum pour la « maintenance corrective ».

La phase de VSR dans laquelle se sont engagées les trois régions expérimentatrices a été en conséquence précieuse pour faire remonter les informations nécessaires à la correction des anomalies non bloquantes subsistant à l'issue de la VA et à l'identification des évolutions à demander dans une phase ultérieure.

Engagée juridiquement à la signature de la VA et débutant en pratique à la mi-juin, la VSR durera plus longtemps que les trois mois prévus⁶³ et sera prononcée après une réunion de bilan le 25 octobre 2012. Les propositions financières de l'entreprise prestataire étant jugées excessives par le ministère, les discussions vont retarder également l'engagement juridique de la TMA, même si un certain nombre d'actions correctives seront réalisées en novembre et décembre 2012.

Notifié le 12 février 2013, l'avenant n°2 tire les conséquences de l'allongement de la durée de la tranche ferme en réduisant celle prévue pour la tranche conditionnelle (la durée totale du marché ne pouvant excéder quatre ans) et précise le contenu de la TMA. Outre un service de base pour la maintenance corrective, la TMA permet des services complémentaires

62 Encore mentionnées lors du CHSCT du 29 juin 2012, les régions PACA et Poitou-Charentes n'ont pas donné suite.

63 Notamment en raison de la baisse des résolutions d'anomalies pendant la période estivale, en dépit des engagements du prestataire (cf. compte-rendu du CODIR du 26 septembre 2012).

sur devis, particulièrement la maintenance évolutive, c'est-à-dire l'ensemble des changements à apporter au logiciel, y compris la mise en œuvre d'outils nouveaux pour résoudre des besoins spécifiques.

Les relations avec l'entreprise semblent s'être stabilisées depuis le lancement de la TMA. La fiabilité du travail du nouveau chef du projet pour le prestataire et en particulier le respect des délais ont été soulignés auprès de la mission.

Les conditions dans lesquels le projet a été conduit au sein du ministère à partir de juin 2012 ne diffèrent guère de celles qui avaient prévalu depuis le début 2011, si l'on excepte l'affirmation plus nette du rôle d'utilisateur joué par la SDA en lien avec les trois régions. Il n'y a pas eu pendant toute cette période de réunion du comité de pilotage, ni pour acter la fin de la VSR ni pour valider le contenu de la tranche conditionnelle. Aucune information sur l'avancement du projet n'a par ailleurs été diffusée aux régions autres que les trois expérimentatrices⁶⁴.

Pendant la VSR les échanges avec les régions utilisatrices ont essentiellement porté sur les réductions d'anomalies signalées via Mantis. La signature de la VSR à la fin octobre 2012 ne semble pas avoir donné lieu à une information spécifique à l'intention des trois régions, qui sont désormais entrées définitivement en « mode de production ». Il y a lieu de souligner en effet le caractère irréversible qu'entraînait pour ces régions leur engagement dans l'expérimentation, au regard tant du basculement des données de Patriarche que de l'utilisation de leurs applications antérieures quand elles existaient.

Les correspondants régionaux ont pu à ce moment s'inquiéter de l'absence d'indications de la part de l'équipe projet pour cadrer la suite des travaux⁶⁵. Un courriel du chef du DSIP en date du 29 janvier 2013 a fait le point de l'avancement des discussions avec le prestataire sur la TMA en indiquant que les corrections et adaptations à demander seraient discutées dans le cadre d'« ateliers utilisateurs » avec la SDA et les représentants des trois régions. Ces ateliers se sont effectivement tenus les 7 et 8 février pour les éditions, les 21 et 22 février pour l'ergonomie, et les 11 et 12 avril pour l'infocentre. Un second atelier axé sur les éditions s'est réuni les 4 et 5 juillet 2013 et a permis en outre d'arrêter la liste des premières évolutions à commander dans le cadre de la TMA.

2. Des modalités différentes dans les trois régions

Si au premier abord les trois régions peuvent paraître proches, leurs pratiques en matière d'archéologie sont loin d'être totalement identiques, tout comme le contexte et les conditions dans lesquels s'est déroulée l'expérimentation d'ARP.

Comptant trois départements pour l'une, quatre pour les deux autres, ces régions sont souvent présentées comme des « petites régions » au regard du seul critère de la taille et indépendamment de toute considération patrimoniale. Si la Bourgogne est au 7ème rang des régions de métropole par sa superficie (31 582 km²), la Basse-Normandie (17 589 km²) et la Franche-Comté (16 202 km²) ne viennent ensuite qu'aux 16ème et 18ème rangs. S'agissant de

64 En dehors d'une présentation orale par la SDA devant la conférence des CRA réunie à Saint-Germain-en-Laye en septembre 2012.

65 Courriel de la responsable pour la Basse-Normandie en date du 22 janvier.

la population, leur proximité est encore plus grande puisqu'elles occupent respectivement les 16ème (1,6 M hab en Bourgogne), 17ème (1,4 M en Basse-Normandie) et 20ème places (1,16 M en Franche-Comté)⁶⁶.

Si l'on prend en compte de manière purement quantitative les données de l'archéologie préventive, on peut observer que, pour ce qui concerne le volume des dossiers reçus⁶⁷, sur la base de la moyenne des trois années 2010-2011-2012, la Franche-Comté occupe la 16ème place (816 dossiers reçus par an), la Basse-Normandie la 18ème place (557 dossiers), et la Bourgogne la 22ème et dernière place (364 dossiers). Contrairement à ce qui se passe pour des régions plus grandes⁶⁸, ce classement n'est pas remis en cause si on divise le nombre des saisines par celui des départements : toujours les 16ème rang pour la Franche-Comté (204 dossiers par an), 18ème rang pour la Basse-Normandie (186 dossiers par an) et 22ème rang pour la Bourgogne (91 dossiers par an).

Toujours calculé sur la moyenne des trois dernières années, le nombre des prescriptions de diagnostic est très proche dans les trois régions : 63 pour la Bourgogne, 65 pour la Franche-Comté et 61 pour la Basse-Normandie. Compte tenu des écarts dans le volume des dossiers reçus, cette concordance apparente traduit en réalité des différences importantes dans les taux de prescription : en Bourgogne le taux est le double du taux moyen national, la Basse-Normandie voit, elle aussi, son taux s'accroître ces dernières années, tandis que dans la même période le taux de la Franche-Comté diminue régulièrement pour passer en dessous de la moyenne, comme c'était d'ailleurs le cas avant 2010. Les similitudes de taille entre les trois régions n'impliquent donc pas une homogénéité des pratiques de leurs SRA respectifs.

Les trois régions présentent en outre des différences importantes quant à la manière dont elles ont abordé l'expérimentation.

Alors que Bourgogne et Franche-Comté utilisaient des outils bureautiques classiques, la Basse-Normandie faisait partie des DRAC qui ont adopté très vite un outil de type *POPAR*, tout en le personnalisant en fonction de ses besoins. Les changements apportés par l'introduction d'*ARP* ne sont donc pas de même nature et il y a lieu d'en tenir compte dans l'appréciation qui peut en être faite.

Les modalités d'organisation du travail ne sont par ailleurs pas identiques entre ces DRAC. En Basse-Normandie et en Franche-Comté l'organisation repose sur une centralisation assez forte au niveau de la cellule administrative⁶⁹, au-delà de l'enregistrement des dossiers et de la mise en forme définitive des courriers ; en Bourgogne, les prescripteurs interviennent davantage dans le traitement bureautique des dossiers. Ces modes d'organisation préexistaient à l'introduction d'*ARP* et n'ont pas été remis en cause à cette occasion. Au contraire même, la mission a pu constater qu'en Basse-Normandie, le caractère inachevé d'*ARP* a conduit à un certain renforcement du rôle de la personne chargée du secrétariat administratif, tandis qu'en Bourgogne les prescripteurs allaient sans doute plus loin dans l'appropriation pratique de l'application, en cherchant à identifier ses défauts et ses lacunes.

66 Population légale en 2009 (INSEE).

67 Cf. annexe VII.

68 Cf. *infra* III A pour l'ensemble des régions.

69 D'une manière générale, la mission juge réductrice et inappropriée l'expression « secrétariat » couramment employée en région comme en administration centrale.

Le cas de la Franche-Comté présente d'autres particularités. La région ne faisait pas partie de la première vague de régions appelées à tester *ARP* dans le cadre de la VA. Compte tenu des polémiques suscitées dans cette phase, la conservatrice régionale a laissé les agents libres de participer ou non à l'expérimentation : si les deux agents de la cellule administrative utilisent aujourd'hui *ARP* en totalité, ce n'est encore le cas que d'une petite moitié des prescripteurs. Sur un autre plan, la région ne disposait pas, suite en particulier à un départ non programmé, d'une personne pouvant jouer l'indispensable rôle de « référent », comme c'est le cas en Basse-Normandie et en Bourgogne avec des agents engagés de longue date, avant même le lancement d'*ARP*, dans les réflexions avec l'administration centrale sur les processus d'informatisation. La conservatrice régionale a de facto tenu ce rôle et participé en conséquence à tous les contacts organisés avec les représentants des utilisateurs.

B. Un fonctionnement de l'application restant à stabiliser

Les visites dans les régions expérimentatrices se sont déroulées en juin 2012, soit plus d'un an après les réactions suscitées par une VA à bien des égards prématurée. La mission a pu faire le constat d'un fonctionnement effectif à cette date de l'application pour une bonne partie de ses composantes, à l'exception principalement du dispositif de remontée de l'information.

Certaines des critiques formulées au moment de la VA n'avaient en tout état de cause plus lieu d'être, ainsi pour ce qui concerne l'actualisation du cadre juridique, opérée en juin 2012. Un guide pour la reprise des données, dont l'absence avait été vivement regrettée, a également été produit, même si son caractère essentiellement technique justifierait des adaptations « métier ».

S'agissant des modalités détaillées, si de nombreuses corrections avaient été déjà apportées dans la phase de la VSR, beaucoup de points continuaient à susciter des critiques, appelant la poursuite des corrections et justifiant des demandes d'amélioration à présenter dans le cadre de la tranche conditionnelle du marché.

L'attitude des agents réellement engagés dans la mise en œuvre d'*ARP*, au-delà des seuls référents, n'est pas apparue comme traduisant un rejet de l'application⁷⁰ mais témoigne d'une appropriation souvent critique, voire très critique sur certains points, et en même temps constructive et toujours porteuse de propositions.

1. Une accessibilité satisfaisante mais dénuée d'agrément

La question importante de l'accessibilité de l'application pour les personnes en situation de handicap n'a été évoquée par aucun agent rencontré durant la mission. Le document diffusé par l'administration pour le CHSCT du 29 juin 2012 exposait d'ailleurs les dispositions prises par les concepteurs en s'appuyant sur le Référentiel Général d'Accessibilité pour les Administrations (RGAA) applicable aux marchés publics dans leur ensemble : forts niveaux de contraste avec possibilité de les augmenter, grossissement de caractères, équivalents textuels des images, auto complétion pour éviter le déroulement de listes, messages d'aide, etc.

Il convient toutefois de signaler le manque d'enthousiasme suscité par l'aspect

⁷⁰ Sentiment exprimé en revanche par des agents qui dans certains cas ont refusé de s'impliquer dans cette mise en œuvre.

esthétique de l'application, jugé assez pauvre par les utilisateurs, en particulier ceux de Basse-Normandie, qui regrettent le jeu des couleurs de leur version personnalisée de *Popar*. Dans le cas d'*ARP* cette dimension de l'habillage graphique n'était pas prise en compte pour la sélection des entreprises, mais on peut se demander si à l'avenir le ministère, en raison même des missions qui sont les siennes, ne devrait pas prêter davantage d'attention à la qualité du « design » logiciel à l'occasion du développement de ses applications professionnelles, particulièrement quand elles sont en ligne.

2. Des contraintes d'ergonomie réelles, en cours ou susceptibles d'amélioration

Le reproche général fait par les interlocuteurs de la mission est celui d'un manque de simplicité dans la traduction technique des cheminements « métier ».

Si les tableaux de bord et les échéanciers sont dans l'ensemble appréciés comme un apport réel de l'application⁷¹, un certain nombre d'éléments d'insatisfaction ou d'irritation ont été exposés à la mission concernant le déroulement concret de la chaîne opératoire, alourdi par des étapes qu'ils estiment inutiles ou des instructions peu explicites, avec une répercussion sur le temps de travail. Ces critiques peuvent être convergentes dans leur expression, mais elles portent sur des points de détail très précis qui ne sont pas identiques suivant les phases de la chaîne opératoire – enregistrement des dossiers reçus ou traitement des prescriptions. Elles sont aussi souvent très influencées par l'expérience des agents et la comparaison avec les outils antérieurs, différenciés selon les régions.

La phase d'enregistrement (module *ATEMA*) avait suscité de vives critiques lors de la VA. La succession de quatre écrans distincts rompait avec la présentation des tâches à accomplir sur des fenêtres uniques dans les différentes versions de *Popar* et imposait une discipline nouvelle aux utilisateurs de tableaux classiques. Compte tenu des modifications apportées ou en cours, notamment la réduction du nombre des champs ouverts et l'amélioration de la qualité des référentiels, elle n'est pas remise en cause dans son principe aujourd'hui par les régions utilisatrices, qui, en réponse à une suggestion de la mission, ont privilégié la sécurité apportée par cette succession et écarté l'idée d'inclure une réduction du nombre de ces écrans dans les commandes d'évolution.

Les agents des cellules administratives chargés de la mise en œuvre de cette phase la maîtrisent dans ses différentes étapes, et s'agissant de la Basse-Normandie en considérant comme tournée la page de l'application antérieure. Là où, comme en Franche-Comté, des agents nouveaux sont affectés dans le service, les tâches sont accomplies sans difficulté de compréhension logique, dès lors qu'est acquise une familiarité suffisante avec la matière même de l'archéologie⁷².

Par rapport à la pratique antérieure, on estime en Basse-Normandie que le temps de travail consacré à cette phase a été doublé. Pour l'ensemble des régions ce temps est estimé à environ quatre minutes pour l'enregistrement d'un dossier ordinaire. Cet accroissement sera à mettre en rapport avec les gains de temps susceptibles d'être obtenus par la réduction des saisies ultérieures tels qu'ils pourront être appréciés dans le cadre de l'évaluation préconisée par la

71 Voir en annexe XVII trois écrans d'*ARP*.

72 Rencontré par la mission, un agent très attaché à sa longue pratique de l'outil *Excel* préférait quitter le service.

mission à la fin de l'exécution du marché⁷³.

S'agissant des étapes qui suivent l'enregistrement des dossiers, au stade des prescriptions et du contrôle scientifique et technique, de nombreuses observations ont été présentées à la mission alors que l'état de l'application au moment de la VA n'avait pas permis un examen approfondi de ces phases ultérieures.

Les critiques portent en premier lieu sur le peu d'utilité ou d'évidence de certaines séquences ou en tout cas de certaines des tâches qu'elles impliquent, même si les régions sont conscientes de la nécessité pour l'application de tenir compte de cas de figure complexes qui peuvent se présenter dans certaines autres régions⁷⁴. Il s'y ajoute la contestation unanime et très forte de l'impossibilité de revenir sur des séquences antérieures, qui interdisant toute erreur y compris matérielle ou technique se révèle pénalisante dès lors que l'application fonctionne comme un *workflow*.

3. Un système d'éditions longtemps incomplet et insatisfaisant

Assurée par le module *GTS* (Génération de Textes Structurés), la production automatisée de l'ensemble des courriers et des arrêtés a été voulue comme un apport majeur de l'application, complétant le traitement de la chaîne opératoire. Elle suscite de la part des utilisateurs actuels et potentiels une double critique. D'un côté elle impose une uniformisation juridique et rédactionnelle pas toujours comprise et acceptée. De l'autre elle ne peut produire automatiquement des textes adaptés à toutes les situations locales et en particulier aux chartes graphiques imposées par les préfets de région aux services relevant de leur autorité.

Dans les trois régions expérimentatrices la contrainte juridique n'est pas contestée et, notamment en Bourgogne, on reconnaît volontiers que les formulations normalisées ont permis de corriger des pratiques qui, de manière plus ou moins importante, n'étaient pas exactement conformes au droit. Sans remettre en cause cette obligation, des exemples de simplifications possibles sont cités.

En réalité c'est moins la qualité intrinsèque des « documents-maîtres » qui pose problème aux utilisateurs que leur mise en œuvre concrète par l'application. En particulier l'abondance des scories rédactionnelles ou syntaxiques (accords, élisions, charnières...) est considérée comme particulièrement irritante, car obligeant à multiplier les ajustements et ajouts à apporter à ce qui doit continuer à être traité au coup par coup quand un « enregistrer sous » est nécessaire pour que le document s'insère dans une charte graphique locale. On touche ici à une des limites du projet *ARP* qui a sans doute été trop ambitieux pour une fonction qui, d'une certaine manière, n'est qu'un complément de la chaîne opératoire proprement dite. Peut-être faut-il regretter que le travail de normalisation n'ait pas été limité aux données strictement juridiques, en laissant à chaque SRA le soin de leur insertion dans les modèles de textes qui existaient dans pratiquement toutes les régions, quitte à opérer par ailleurs un travail de vérification de ces corpus.

En dépit de ces critiques, le mouvement d'appropriation des textes proposés dans *ARP*

73 Voir infra II.C.

74 Par exemple dans le cas de superposition sur un même territoire de plusieurs opérateurs publics agréés pour les diagnostics à attribuer.

était toutefois déjà bien engagé lors des visites de la région et il semble s'être développé depuis, notamment pour ce qui concerne les réponses aux demandes ne donnant pas lieu à prescription. Les commandes d'évolution de l'application devraient permettre d'accélérer ce processus.

4. Un dispositif de remontée des informations et d'analyse statistique à mettre en œuvre effectivement

On a vu que la question de l'infocentre avait été au cœur des relations difficiles avec le prestataire dans la phase de développement de l'application et que, les solutions prévues par l'entreprise s'étant révélées inopérantes, il avait été décidé de recourir au progiciel *Jasper*. Cette interface web doit permettre à l'utilisateur final de créer ses propres analyses à partir de tableaux et de graphiques.

Cette fonctionnalité est un élément déterminant pour l'application : les résultats qu'elle doit apporter sont en effet la contrepartie des contraintes qu'impose un système intégré de gestion de l'ensemble de la chaîne opératoire. Elle doit répondre aux besoins de pilotage des SRA et encore plus de l'administration centrale, la SDA pouvant dès lors accéder directement aux informations et réaliser les traitements qui lui sont nécessaires pour répondre aux nombreuses obligations d'information qui pèsent sur elle, notamment à l'intention de la représentation nationale. Le gain de temps réalisé par les services régionaux, ainsi déchargés d'une tâche fastidieuse et répétitive, a été constamment présenté comme un des enjeux majeurs de la mise en place d'une application nationale⁷⁵.

Dans les trois régions expérimentatrices la fonctionnalité a été signalée à la mission comme non encore opérationnelle, sans que cette question soit, au moment des rencontres, mise au premier plan compte tenu de la priorité donnée à cette date par les services à la recherche des améliorations à apporter au traitement de la chaîne des procédures. Les tests réalisés depuis conduisent à penser que la plate-forme fonctionne de manière effective et n'a pas à être mise en cause, mais que les inexactitudes constatées dans les résultats produits (par comparaison avec des pointages « manuels ») tiennent peut-être à un défaut de paramétrage ou à une insuffisante stabilisation de la base de données dans l'application. Ce point n'a pas encore été suffisamment éclairci, mais il importe qu'il soit réglé dans les meilleurs délais, d'autant qu'il n'a pas été pris en compte pour le moment dans les améliorations susceptibles d'être commandées à l'entreprise dans le cadre de la TMA. Dans l'immédiat les régions expérimentatrices et la SDA sont fondées à éprouver un sentiment de régression dès lors qu'elles doivent s'acquitter « manuellement » de leurs obligations statistiques.

5. Des options à prendre quant au périmètre de l'administration locale de l'application

La mission a pu constater, à l'occasion de ses rencontres sur le terrain, la forte demande d'une plus grande autonomie dans l'administration régionale d'un certain nombre d'éléments de l'application ; qu'il s'agisse des référentiels pour des données strictement régionales ou de l'adaptation des éditions de textes à des modèles régionaux. Si personne ne conteste par exemple le caractère centralisé de la gestion du répertoire des opérateurs, puisque c'est à l'échelon

⁷⁵ En sachant qu'au sein des SRA l'attente la plus forte est celle des chefs de service et des agents des cellules administratives, sur lesquels cette tâche repose en priorité en sont sans doute plus conscients que les prescripteurs.

national que sont arrêtés les agréments, la question a ainsi été posée, notamment en Bourgogne, de la création à l'échelon régional de nouveaux « responsables d'opérations » (qui soulève de délicats problèmes d'identification de ces personnes physiques compte tenu des changements toujours possibles d'adresses, d'opérateurs de rattachement ou autres...).

Selon les cas, les options de ce type peuvent être prises dans le cadre de l'administration de l'application ou nécessitent des modifications à demander dans le cadre de la TMA. Il est toutefois frappant que les échanges sur ce sujet et les décisions éventuellement arrêtées s'opèrent exclusivement par voie de courriels entre l'équipe projet, la SDA et les utilisateurs de trois régions, ce qui renvoie à la question déjà évoquée des modalités de pilotage.

6. Des perturbations imputables à des facteurs extérieurs

Dans une des trois régions visitées, la Franche-Comté, la mauvaise qualité des réseaux internes multiplie les temps de latence d'un écran à l'autre, conduisant à des délais d'enregistrement d'un dossier pouvant atteindre parfois une dizaine de minutes et amenant dans certains cas l'interruption pure et simple de la procédure. Totalement indépendant de l'application⁷⁶, ce facteur a pu contrarier l'appropriation de l'outil et rendre difficile une appréciation objective. Des problèmes plus ou moins analogues dans d'autres DRAC ont été mentionnés par certains interlocuteurs de la mission.

C. Un achèvement du marché à optimiser

Pour les trois régions pilotes ARP est devenu aujourd'hui le seul outil pour gérer les dossiers d'archéologie préventive et programmée et cette situation est irréversible. Ces trois régions ont en conséquence un intérêt majeur et légitime à ce que les défauts subsistants soient corrigés et que l'application soit la plus performante possible. Au-delà de leurs besoins propres, l'appréciation qui sera portée sur la qualité du fonctionnement de l'application, au terme des processus en cours ou encore réalisables dans le cadre du marché, sera déterminante pour les décisions à prendre quant à la généralisation de son déploiement.

1. L'accélération des commandes d'évolution de l'application

Depuis la fin de la VSR, un certain nombre de corrections, d'importance variable, ont été apportées à l'application. Certaines de ces modifications ont pu être apportées directement par l'équipe projet, d'autres ont nécessité l'intervention du prestataire. Ce travail n'a pas cessé de se poursuivre. Les corrections prennent la forme de nouvelles versions de l'application, vérifiées par la maîtrise d'ouvrage et soumises pour test aux utilisateurs avant de passer en « version de production ». Le chef de projet « maîtrise d'ouvrage » prévenait ainsi le 17 juillet 2013 les utilisateurs de l'installation sur le serveur de recette d'une version 0.9.1. Cette version intégrait la correction de 14 anomalies, de nature et d'importance diverses, dont 7 avaient des incidences diverses a été livrée et envoyée en test aux utilisateurs.

⁷⁶ Contentieux en cours au sujet des travaux réalisés pour l'implantation du SRA dans les locaux de la DRAC.

Parallèlement, le travail d'identification et de hiérarchisation des évolutions susceptibles d'être commandées au prestataire a été engagé dès le printemps, après la validation de la TMA. Il a conduit à l'établissement d'une liste de demandes jugées toutes indispensables par les utilisateurs mais classées en trois ordres de priorité. Le chiffrage effectué par le prestataire et accepté, après discussion par le ministère, se montait à ce stade à un total de 120 000 €.

Au même moment, l'enveloppe budgétaire prévue pour ces commandes par le Secrétariat général (SDSI), à l'intérieur de l'ensemble du budget de la tranche conditionnelle (TMA), s'élevait à 25 000€ pour l'exercice 2013. Aussi est-ce d'abord pour un montant de 13 033 € qu'un premier lot a été commandé par la SDSI le 17 juillet 2013. Ces 9 évolutions, dont le contenu a été précisé avec les utilisateurs lors de l'atelier des 4 et 5 juillet, concernent principalement la présentation des écrans et des tableaux de bord.

Le résultat de ces premières commandes a été intégré dans une nouvelle version 0.9.2 de l'application envoyée aux utilisateurs le 23 septembre 2013 avant recette.

Ultérieurement un deuxième lot a été commandé, pour un montant de 15 553 €. Les améliorations demandées, au nombre de 7 et concernant les éditions (principalement les modalités de récupération et de réutilisation de certaines données), ont été livrées le 8 novembre dans une version 0.9.4 rapidement validée.

L'enveloppe de 25 000 € affectée en 2013 aux demandes d'évolution, ne permettait pas de prendre en compte la totalité des évolutions souhaitables, y compris certaines de celles rangées en priorité 1 de manière unanime. Aussi la mission a-t-elle indiqué très clairement aux responsables du projet tout l'intérêt qu'il y a selon elle à utiliser au mieux les marges de manœuvre prévues par le marché pour commander les évolutions souhaitées et non encore budgétées.

Parmi celles-ci il faut signaler plus particulièrement celle concernant les possibilités de « retour en arrière », qui se monte à elle seule à 45 000 €. Cette amélioration est perçue comme particulièrement importante par les utilisateurs, car elle permettrait de lever un des défauts jugés les plus irritants dès la phase de VA. Il est clair que la résolution de cette difficulté sera un grand facteur d'appréciation positive de la performance de l'application au terme de l'exécution du marché. Son absence a contrario ferait peser une hypothèque sérieuse sur les perspectives de déploiement de l'application.

L'avenant n°2 fixe un plafond de 400 000 € pour les commandes susceptibles d'être passées dans le cadre de la TMA d'ici l'expiration du marché (printemps 2014). Ce montant reste supérieur aux diverses commandes passées en 2013, au-delà des seules améliorations. Les rapporteurs n'ignorent pas les contraintes budgétaires affectant le ministère et les réductions de crédits qui ont en particulier dû être supportées par la SDSI. Ils n'en considèrent pas moins comme hautement souhaitable que puissent être dégagés, à l'intérieur des limites prévues contractuellement et en négociant au mieux naturellement les chiffrages présentés par le prestataire, les moyens permettant un achèvement complet du marché.

Ce souci semble avoir été entendu puisque début novembre un cahier des charges des évolutions souhaitées pour un troisième lot, synthétisant les observations des utilisateurs, a été transmis au prestataire pour chiffrage. De plus grande ampleur que les deux premiers lots, cet

ensemble couvre aussi bien l'ergonomie (8 évolutions), le moteur de tâches (6 évolutions dont le « retour en arrière » signalé plus haut) et les performances (6 évolutions) que l'administration et les référentiels (6 évolutions) ou les modèles de données (3 évolutions). Les développements envisagés pour l'extension des capacités d'administration régionale méritent tout particulièrement d'être relevés, compte tenu de l'importance des attentes en la matière.

Compte tenu de la clôture de la gestion 2013, le lot 3 a été commandé pour trois évolutions parmi les plus importantes, dont le « retour en arrière » et la possibilité de « créer » à l'échelon régional des responsables d'opérations (RSO). Les autres évolutions retenues en 2013 devraient être incluses dans un lot 4 à commander au début de 2014, qui comprendrait également des modifications signalées concernant les modalités d'annulation d'un dossier et la version du « moteur de tâches » à utiliser pour les reprises de données (dans la perspective du déploiement dans d'autres régions).

La mission enregistre avec beaucoup d'intérêt ces perspectives. Elle préconise qu'au début de 2014 les acteurs du projet recensent avec précision les points susceptibles de faire l'objet des ultimes commandes avant l'expiration du marché. Il importera notamment d'examiner si c'est dans ce cadre ou par d'autres moyens que seront trouvées les solutions à apporter à la question de l'infocentre (Jasper)⁷⁷, qui en tout état de cause constitue un préalable à la constatation d'un fonctionnement globalement satisfaisant de l'application.

2. Une appréciation nécessairement formalisée et partagée du fonctionnement au terme du marché

Il est prévu que l'exécution du marché s'achève en avril 2014, au terme des quatre années couvertes. À partir de cette date seulement il sera possible pour l'ensemble des acteurs de porter une appréciation sur un état stabilisé du fonctionnement de l'application, après correction, peut-on espérer, de la quasi-totalité des anomalies qui pourraient encore subsister et livraison du plus grand nombre des évolutions jugées indispensables par les utilisateurs, conformément à la préconisation des rapporteurs.

Pour les rapporteurs il va de soi que, contrairement à certaines étapes antérieures de la vie du projet⁷⁸, les résultats de cet examen, nécessairement conduit avec les utilisateurs, devront être validés en bonne et due forme par le comité de pilotage, rénové dans sa composition et renforcé dans ses méthodes.

Il paraît important en outre de souhaiter que d'autres régions soient associées d'emblée à ce travail. La mission a pu constater le fossé qui a pu se creuser, depuis juin 2012, entre les trois régions expérimentatrices et le reste des services régionaux, qu'ils aient ou non été associés aux phases antérieures du projet. Les modifications apportées depuis à l'application et l'état exact de son fonctionnement sont ignorés ou font l'objet d'informations non vérifiées et non établies de manière contradictoire.

La mission préconise en conséquence⁷⁹, pour permettre une validation définitive et

77 Cf. II.B.4.

78 Voir supra I C pour la validation des spécifications techniques et II A pour la VSR.

79 La mission s'appuie à cet égard sur un échange qu'elle a pu avoir avec un expert de l'ANACT (Agence

faciliter son appropriation par tous, la mise en place d'un dispositif d'appréciation de la qualité de l'application. Cette démarche serait coordonnée, sous l'autorité du comité de pilotage, par un comité spécifique. Ce comité comprendrait notamment des représentants d'autres régions, aussi bien des CRA que des agents particulièrement concernés par ces questions (cellules administratives et prescripteurs.). Les modalités d'association de représentants d'autres régions sont à définir plus précisément. Elles passent au minimum par des démonstrations à organiser à l'intention des collègues d'autres régions, mais d'autres pistes ont été évoquées par les interlocuteurs de la mission et méritent d'être explorées (ateliers interrégionaux, « bases-écoles »...). L'appréciation donnerait une place particulière aux conditions d'usage par les agents et permettrait de prendre la mesure des évolutions intervenues depuis le déroulement de la présente mission.

Le comité ad hoc rendrait compte au comité de pilotage du résultat des différents tests qui seraient effectués dans ce cadre et ferait une présentation détaillée du fonctionnement de l'application au terme du marché.

Il devrait être entendu sans aucune ambiguïté que la participation de telle ou telle région à ces instances et à ces tests ne préjuge pas des choix à opérer ultérieurement quant aux hypothèses et modalités de déploiement intéressant cette région.

III. Les conditions de réussite du déploiement de l'application

Le déploiement d'*ARP* dans les autres régions peut être envisagé dès lors que, sur la base de la présentation détaillée préconisée par la mission, le constat est fait, d'une manière partagée, d'un bon fonctionnement global de l'application dans les trois DRAC expérimentatrices. En fonction des échéances rappelées en II.C, ce constat devrait pouvoir être réalisé à partir du second trimestre de 2014 et permettre aux échelons les plus élevés de l'administration centrale d'en tirer toutes les conclusions.

Le caractère opérationnel d'*ARP* dans trois régions n'induit pas en effet automatiquement une possibilité de déploiement immédiat et général. La réussite de ce mouvement suppose que soient remplies un certain nombre de conditions préalables, justifiées par des raisons objectives, tenant en particulier à la diversité des situations régionales, mais aussi subjectives, du fait des interrogations et critiques suscitées par l'application et en tout cas son état à un moment donné, au tout début de 2012. La mission propose en conséquence une démarche pour que soient déterminées les modalités et les étapes de ce déploiement, de manière concertée et dans un climat de confiance rétablie avec tous les acteurs intéressés.

A. Prendre en compte la très grande diversité des situations régionales

Les situations des différents SRA sont très variables voire contrastées au regard des orientations de politique archéologique et des volumes d'activité, comme en termes d'effectifs, d'outils informatiques, ou de modes d'organisation et de conditions de travail. S'ils sont loin d'être homogènes sur tous ces plans, comme on l'a vu en II.A, les trois SRA actuellement utilisateurs d'*ARP* ne peuvent pas être représentatifs à eux seuls de toute cette variété et répondre par leur expérience à l'ensemble des questions qu'un déploiement généralisé de l'application peut soulever.

La logique de déploiement implique donc au préalable une analyse fine et actualisée, DRAC par DRAC, des situations locales, de façon à en mesurer toutes les contraintes et définir les conditions de faisabilité. La qualité de ce travail préparatoire et les possibilités de mobilisation des équipes seront à cet égard des critères décisifs dans la détermination de l'ordre et du rythme dans lequel le déploiement pourra être conduit dans les différentes régions.

1. La volumétrie contrastée des données

Pour apprécier l'incidence que peut avoir le déploiement d'*ARP* dans une région, le premier paramètre à prendre en compte est celui du volume des données traitées, au stade des saisines comme à celui des prescriptions de diagnostics et dans une moindre mesure de fouilles.

Le premier constat est celui d'une grande variété des volumes de dossiers selon les SRA. Au plan régional, en 2012 la moyenne des saisines est de 1600 saisines en métropole, mais des

différences importantes s'observent toujours d'un SRA à l'autre⁸⁰.

Si l'on prend en considération le nombre moyen des dossiers reçus chaque année dans la période 2010-2012 par les SRA de métropole, comme on l'a fait en II.A pour les trois régions expérimentatrices, l'amplitude va de 364 pour la Bourgogne à 2671 pour Poitou-Charentes, et même 9350 pour Nord-Pas-de-Calais⁸¹, région atypique. En rapportant ces totaux bruts au nombre de départements, les écarts se resserrent et, hors Nord-Pas-de-Calais (4675), vont de 91 en Bourgogne à 1732 en Picardie. La grande majorité des régions (15 sur 22) se situent en fait dans un espace médian entre 178 et 326 dossiers par an et par département⁸², ce qui conduit à ne pas surestimer l'importance à accorder à cette donnée prise isolément.

Il faut ajouter que des évolutions parfois importantes peuvent se produire au sein d'un même SRA d'une année sur l'autre ou sur des périodes plus longues.

La disparité des volumes de saisines tient à plusieurs facteurs. Ces différences relèvent de la diversité des situations régionales : Chaque région possède des caractéristiques géographiques et historiques spécifiques, et l'ampleur prise par l'activité archéologique est loin d'avoir été la même partout. Les différences d'une région à une autre comme les évolutions au sein d'une même région peuvent s'expliquer par la pression démographique, le développement économique, les politiques d'urbanisation et d'aménagement territorial, tout particulièrement au travers des projets d'infrastructures de transports (lignes à grande vitesse, canaux, autoroutes...), etc.

En outre, ces disparités dans le volume de saisines reflètent les politiques que les SRA peuvent conduire. Les choix opérés pour l'étendue des zones et la fixation des seuils de surface des aménagements donnant lieu à présomption de prescription archéologie ont ainsi une conséquence directe et presque mécanique sur le nombre des dossiers.

Il n'appartient pas à la mission de porter un jugement sur la validité des différences constatées entre les régions. Toutefois, compte tenu de l'incidence que peuvent avoir les volumes en cause sur les conditions de déploiement de l'application, elle s'interroge sur l'absence apparente de cadrage national des politiques régionales conditionnant la production des dossiers dont sont saisis les SRA et de ce fait sur le degré de connaissance et de validation des différences constatées. Cette situation contraste avec l'importance politique accordée au taux de prescription des diagnostics par rapport aux saisines⁸³, qui fait l'objet d'un indicateur du projet annuel de performances (PAP) présenté au Parlement dans le cadre de la procédure budgétaire⁸⁴.

80 Cf. tableau de l'annexe VII.

81 En rectifiant un montant indiqué dans les tableaux nationaux pour cette région, dans laquelle 9796 et non 3227 dossiers ont été reçus en 2011 (cf. bilan scientifique du SRA p. 15).

82 Outre la Bourgogne (91), la Bretagne (99) et Midi-Pyrénées (118) se situent en dessous de ce groupe central. Sont au-dessus la Haute-Normandie (447), Poitou-Charentes (668) et la Picardie (728).

83 Cette importance tient comme on sait aux conditions difficiles dans lesquelles les nouvelles règles de l'archéologie préventive ont été mise en place pendant un certain nombre d'années.

84 On ne développera pas ici les critiques, entendues notamment en région, sur la pertinence d'un indicateur dont le « dénominateur » est constitué de manière aussi hétérogène, ni sur la signification d'évolutions « négatives » dans une région par rapport au taux national de référence quand elles peuvent être justifiées par des enjeux scientifiques incontestables. On peut toutefois rappeler que, par exemple, le Livre blanc sur l'archéologie suggère d'« apprécier l'activité archéologique en termes de surface en rapportant la surface totale des opérations archéologiques à la surface totale des aménagements réalisés sur le territoire. », pour autant que ces données

2. Des pratiques hétérogènes dans la gestion des procédures

Au-delà des différences entre les régions quant au seul nombre des saisines, la mesure de la charge de travail est fortement dépendante des modalités internes de la gestion des procédures, et au premier chef des circuits pour l'arrivée des dossiers, leur identification (papier et numérique) et leur répartition entre les agents.

À partir de la réception des dossiers, les SRA ont mis en place des mécanismes différenciés qui peuvent s'écarter des schémas types de l'administration centrale, voire de la lettre du Code du patrimoine :

- dans le traitement des dossiers ne donnant pas lieu à suite : enregistrement ou simple comptabilisation, voire absence d'enregistrement ;

- dans le degré de formalisation de certaines décisions, à commencer par celles de ne pas donner suite.

Dans certaines régions, les dossiers peuvent, avant enregistrement, faire l'objet d'un tout premier examen scientifique de la part des prescripteurs chargés du territoire concerné. Dès ce stade un grand nombre de dossiers peuvent être écartés et ne faire l'objet que d'un comptage⁸⁵, les autres demandes donnant lieu à un enregistrement logiciel, qui après une analyse plus poussée conduira ou non à l'engagement d'une procédure de prescription.

Ces pratiques d'enregistrement ou de non-enregistrement des saisines soulèvent un certain nombre de questions. Ainsi, l'absence de prescription de diagnostic sur une parcelle donnée limite la faculté de prescrire des diagnostics archéologiques durant cinq ans pour des travaux de même nature, ce qui induit la nécessité de disposer de l'historique des décisions pour les parcelles en cause. Les régions concernées⁸⁶ font valoir que l'identification rapide de la nature des travaux permet de réduire les risques résultant du non-enregistrement de dossiers de nature très différente qui auraient été antérieurement présentés pour une même parcelle.

Par ailleurs, le Code du patrimoine impose de répondre par lettre recommandée avec accusé de réception à toutes les demandes, y compris celles qui ne donneront pas lieu à prescription de diagnostic ; à défaut, l'absence de réponse à l'issue d'un délai de vingt et un jours vaut approbation de la demande.

En pratique, le respect des dispositions relatives aux lettres recommandées est lourd à supporter d'un point de vue financier par les DRAC, qui ont d'ailleurs cessé le plus souvent d'y recourir, pour préférer un courrier simple voire une absence de réponse.

soient disponibles (cf. p.17).

85 Permettant en particulier de répondre aux demandes statistiques de l'administration centrale.

86 Qui sont celles qui, pour des raisons qui leur sont propres, ont les politiques les moins restrictives dans la fixation des critères de présomption archéologique et de ce fait reçoivent une plus forte proportion de dossiers.

On voit clairement que la perspective de déploiement d'une application construite sur le respect strict des obligations réglementaires, aussi bien pour l'enregistrement que pour la formalisation des décisions, ne se pose pas dans les mêmes termes pour les régions, suivant l'importance de la marge de manœuvre que les services ont pu se ménager, essentiellement pour la gestion des dossiers ne donnant pas lieu à poursuite de procédure. Dès lors la question se pose des possibilités de conciliation entre l'adaptation des pratiques locales et les capacités de souplesse que peut offrir *ARP*, par exemple au regard des obligations en termes de complétude de tel ou tel champ dans les séquences de la chaîne opératoire.

3. Une présence des opérateurs variable selon les régions

Les SRA sont dans des situations très différentes au regard du nombre des opérateurs publics agréés pour l'archéologie préventive susceptibles d'être sollicités pour la réalisation des diagnostics. En fonction de l'engagement ou non des collectivités territoriales, certaines régions peuvent disposer d'un grand nombre d'opérateurs, couvrant la majorité ou la totalité de leur territoire, alors que dans d'autres l'INRAP seul est habilité à intervenir. Or le Code fait obligation aux services prescripteurs de solliciter, lorsqu'ils existent et éventuellement se superposent sur un territoire donné, les opérateurs possibles de façon successive et selon un ordre déterminé, avant de s'adresser en dernier ressort à l'INRAP en cas de réponse négative des premiers saisis. Les contraintes imposées par cette procédure varient ainsi fortement en fonction de la présence des opérateurs sur leur territoire et plus encore de leur capacité d'intervention et de leur disponibilité.

La traduction logicielle de cette procédure peut venir renforcer ces contraintes si elle subordonne l'avancement des dossiers à l'attente des réponses officielles fournies successivement par chacun des opérateurs compétents, là où les relations professionnelles établies avec les opérateurs permettent d'accélérer les délais par des « tours de table » informels⁸⁷.

4. Plusieurs modes d'organisation du travail au sein des services

Les modes d'organisation du travail et particulièrement de répartition des tâches entre gestionnaires et prescripteurs, sont sans doute parmi les éléments qui varient le plus d'un SRA à un autre. Ces différences peuvent tenir aussi bien à des choix délibérés des chefs de service aussi bien que des contraintes ou des disponibilités de compétences en termes de ressources humaines.

Plusieurs types d'organisation sont en effet possibles à partir de deux modèles principaux que la mission a pu observer dans des SRA n'utilisant pas *ARP* comme elle l'avait fait dans les trois régions expérimentatrices :

- un modèle de concentration des fonctions « administratives » en support des fonctions

⁸⁷ Il ne faut pas exclure que dans les régions à fort nombre d'opérateurs ces pratiques subsistent pour éviter l'allongement des délais ; dans ces conditions *ARP* fonctionnerait pour ces étapes davantage comme une application documentaire que comme une gestion de flux en temps réel.

« scientifiques ». Ce modèle est particulièrement achevé en Rhône-Alpes, où la cellule administrative dispose de l'ensemble des droits d'accès et d'écriture sur le logiciel régional, en relation étroite selon les phases des procédures, avec les prescripteurs disposant seulement de droits de lecture sur l'application. Pareille organisation, facilitée par un effet de taille, conduit à une spécialisation et une compétence accrues des agents assurant le suivi administratif ; elle favorise la concentration du travail des prescripteurs sur le contrôle scientifique et technique ;

- un modèle de déconcentration des fonctions administratives intégrant aux missions de contrôle scientifique et technique la gestion des procédures. Ce modèle, rencontré notamment en Nord-Pas-de-Calais, tend à confier aux prescripteurs, une gestion de presque l'ensemble du processus de contrôle scientifique et technique et des procédures, en réduisant la centralisation de la gestion au simple enregistrement des dossiers et des actes et courriers.

Entre ces deux modèles, une gamme relativement ouverte d'organisations du travail se déploie. Elle fera prévaloir, à telle ou telle séquence de la chaîne opératoire, des logiques de concentration ou bien de déconcentration des opérations administratives du côté de telle ou telle catégories d'agents. Elle peut aussi impliquer, au sein d'un même service, des périmètres d'intervention différents selon les agents⁸⁸, en fonction par exemple de la répartition départementale des compétences.

La disparité des volumes d'activité peut être un élément à prendre en compte, mais elle n'implique pas par elle-même un mode d'organisation. Ainsi, une volumétrie élevée peut être associée tout autant à une concentration des missions administratives qu'à une décentralisation de cette fonction auprès des agents prescripteurs.

5. La diversité des outils bureautiques et informatiques préexistants

La longue attente du développement d'une application nationale a favorisé, comme on l'a exposé en I.A.3, l'enracinement de solutions locales, simplement bureautiques ou applicatives, spécifiques ou dérivées du modèle *Popar*.

L'analyse préalable au déploiement d'*ARP* suppose une actualisation de l'information relative aux équipements logiciels en place dans les SRA, à leurs usages et aux problèmes posés aujourd'hui par leur emploi. Ce type d'enquête a certes été effectué en amont du développement de l'application par le DSIP et renouvelé par la SDA depuis, mais essentiellement du point de vue des fonctionnalités de ces logiciels.

Derrière les similitudes apparentes de certains types d'outils, des différences importantes peuvent exister entre les SRA quant aux modalités concrètes de leur fonctionnement. Plusieurs points mériteraient ainsi d'être approfondis :

- l'obsolescence prochaine du logiciel à raison de l'évolution prévisible des systèmes d'exploitation ;

⁸⁸ Avant même *ARP*, la plus ou moins grande appétence pour les outils informatiques n'est pas sans influence dans ces cas.

- le caractère opérationnel de l'application, lorsqu'elle a bénéficié d'adaptations régulières, ou contraire son blocage à un niveau donné⁸⁹, contraignant à une cohabitation avec des outils bureautiques, comme la mission a pu le constater dans les Pays de la Loire ;
- l'évolution des usages depuis la dernière analyse ;
- le volume et la qualité des données appelées à être reprises

Dans les régions ne disposant pas d'applications spécifiques, l'utilisation de simples outils bureautiques peut être perçue comme rendant à la fois plus facile et plus immédiatement nécessaire le déploiement d'une application nationale. Elle peut néanmoins recouvrir des modalités différentes selon les services, selon en particulier le plus ou moins grand degré d'homogénéité dans l'utilisation de ces outils. Il importe de prendre la mesure de ces éventuelles différences qui peuvent rendre plus moins aisée l'appropriation d'un nouvel outil, fortement intégrateur.

En tout état de cause la situation difficile des outils locaux dans certaines DRAC peut être un des critères pertinents pour la fixation des priorités dans le choix des régions pour le déploiement.

B. Lever les contraintes pouvant faire obstacle au déploiement

Avant de pouvoir être engagé, le déploiement d'*ARP* suppose de réunir certaines conditions techniques ou d'organisation qui, tout en étant distinctes de l'application, apparaissent comme indispensables à son bon fonctionnement.

1. La fiabilité des supports et liaisons informatiques

ARP étant une application web client/serveur ne peut être utilisé qu'en ligne sur un serveur central du ministère. Son utilisation est donc dépendante de la qualité des réseaux et des débits de chaque DRAC. Or, il apparaît que certains SRA ne disposent pas d'une qualité de connexion suffisante, du fait de l'obsolescence de leurs installations ou de difficultés résultant des conditions particulières d'implantation des services, parfois aussi en raison d'un mauvais usage des débits.

Ce contexte pourrait engendrer des difficultés particulières pour les utilisateurs, en particulier parce que certains éléments de la chaîne opératoire sont scindés en plusieurs écrans. Ainsi, l'attente engendrée par le passage d'un écran à l'autre peut devenir une source d'irritation et de perte de temps, alors même que la cause n'est pas liée à l'application elle-même.

Il ne faut pas exclure que la résolution de ces problèmes constitue certains cas un préalable incontournable au déploiement, alors même qu'elle peut être rendue malaisée par la gestion mutualisée au niveau des préfectures des crédits qui seraient éventuellement nécessaires.

⁸⁹ En raison par exemple du départ de son concepteur.

2. La solidité et la stabilité des équipes.

L'installation d'*ARP* dans trois régions a mis à l'épreuve les modes d'organisation et de fonctionnement des services. Elle a été l'occasion de poser la question de la pertinence de ces modes comme celle des ressources humaines requises, voire de vérifier la cohésion des équipes. Or, la réunion de ces éléments dans de bonnes conditions forme un socle indispensable au déploiement d'*ARP*. La solidité des équipes en termes d'effectifs et de compétences est essentielle et suppose :

- une disponibilité des prescripteurs garantissant en tout état de cause qu'ils puissent accomplir les missions de contrôle scientifique et technique ;

- un service administratif stabilisé, car il est déterminant pour l'enregistrement des dossiers entrants, voire selon le mode d'organisation retenu par le SRA pour le suivi administratif, le contrôle des procédures et des délais, ou encore la vérification juridique des actes administratifs ;

- la possibilité de choisir un « référent » *ARP*, en mesure de participer à la préparation du déploiement.

C. Définir une démarche et des étapes en concertation avec tous les partenaires

L'examen des difficultés rencontrées par le développement et l'expérimentation d'*ARP* et la conscience de la grande diversité des situations des DRAC conduisent la mission à proposer que la méthode de déploiement, bénéficiant d'un pilotage renforcé, s'appuie de manière résolue sur la concertation avec les destinataires de l'application et sur la base d'objectifs clairs et partagés.

1. Clarifier et hiérarchiser les objectifs de l'application

Les vicissitudes connues par l'application aux stades de son développement et de sa vérification d'aptitude prématurée comme le cantonnement de son expérimentation dans trois régions ont suscité de nombreuses inquiétudes et laissé s'installer une méfiance ou au mieux un attentisme qui à certains égards perdurent aujourd'hui.

Dans ce contexte le déploiement nécessite une forte implication des instances managériales, en centrale comme en région, appuyées sur leurs compétences métiers. La mobilisation de la chaîne hiérarchique est indispensable, parce que l'application *ARP* est affaire de métier, d'organisation et de conditions de travail pour l'ensemble des agents placés sous l'autorité des chefs de service.

Aussi la mission préconise-t-elle qu'un séminaire des CRA et de l'administration centrale, dans ses diverses composantes concernées, soit exclusivement consacré à *ARP* afin de réaffirmer les objectifs de l'application, de lever certaines craintes qui pourraient subsister et de fonder une démarche commune.

Le premier objectif à rappeler est celui de l'appui qu'*ARP* doit apporter aux services déconcentrés dans leur gestion de toutes les étapes des chaînes opératoires de l'archéologie, préventive comme programmée. Cet appui ne signifie pas un encadrement tatillon des activités des services et une perte de leur autonomie d'action. Le séminaire doit être l'occasion de confirmer la neutralité que la mission a pu constater en termes d'organisation comme de métiers.

Par nature, un logiciel de gestion de flux de tâches (*workflow*), fondé sur une structure client/serveur décentralisée sur chaque poste de travail, rend possible une organisation déconcentrée de la gestion de l'ensemble des dossiers, ce qui confère à chaque utilisateur une plus grande autonomie dans la gestion tant administrative que scientifique de son « portefeuille » de dossiers, le prescripteur devenant l'acteur principal.

Pour autant, un tel logiciel reste neutre et permet toute autre forme d'organisation du travail. Autrement dit l'architecture du *workflow* n'impose pas la forme d'organisation qu'il rend possible. Si *ARP* permet, voire peut induire une déconcentration des missions administratives auprès de chaque agent prescripteur, il ne l'implique nullement. La mission a ainsi pu constater au contraire un renforcement de la concentration de ces fonctions dans deux des trois régions au stade de l'expérimentation.

En termes de métiers, chaque SRA conserve la charge de définir les modes d'intervention et de relations des différents agents, qui se traduisent par des droits d'accès et d'intervention sur l'application.

Le séminaire doit être l'occasion pour l'administration centrale de signifier clairement que l'application ne vise pas à imposer un mode d'organisation uniforme des SRA ni à remettre en cause les éléments fondamentaux propres aux différents métiers concernés. Il appartient toujours aux services régionaux de retenir les modes d'organisation qui correspondent le mieux à la fois aux dispositions arrêtées au niveau de la DRAC dans son ensemble⁹⁰ et aux spécificités de l'archéologie dans la région, dès lors qu'elles s'inscrivent sans ambiguïté dans le respect du Code du patrimoine et des orientations de la politique nationale.

L'objectif de la sécurisation juridique ne peut être dissocié de celui de l'appui à la gestion par les services.

L'application *ARP*, par la formalisation obligatoire d'un certain nombre d'étapes de la chaîne opératoire et par le développement du module de gestion de textes structurés (GTS), a pu apparaître comme l'outil d'un contrôle direct et en quelque sorte préalable de la centrale sur tous les actes des SRA. Là encore le séminaire doit permettre de clarifier les responsabilités des uns et des autres, dans une approche partagée de l'analyse juridique.

Il appartient sans nul doute à l'administration centrale d'établir et de diffuser l'interprétation unifiée des dispositions législatives et réglementaires permettant leur mise en application en réduisant au maximum les risques contentieux. Pour autant, l'expérience accumulée depuis plus d'une décennie par l'ensemble des SRA et certains plus fortement en raison de la présence de compétences particulières rend parfaitement possible leur participation à une réflexion collective sur ces questions.

90 Dans le cadre notamment des projets de service.

Sans mettre en cause sur le fond le résultat du travail de l'administration centrale, les services régionaux pourraient aider par exemple à mieux adapter à la personnalité et à la psychologie des interlocuteurs qui sont les leurs sur le terrain la forme et la présentation de certains des actes et courriers qui leur sont destinés. Le principe pourrait être posé plus généralement d'une association systématique de ces services préalablement à la diffusion des analyses et des recommandations d'ordre juridique élaborées par l'administration centrale, au-delà des seuls textes produits dans le module GTS.

L'autre objectif essentiel d'ARP est celui de la remontée de l'information, qui a également suscité des craintes, en l'occurrence celles du « contrôle » et de la « surveillance » que rendrait possibles le développement d'une application fonctionnant en temps réel.

Aussi, convient-il de nouveau d'explicitier et de préciser, de manière partagée avec les CRA, les fonctionnalités et les usages de l'application sur le terrain de la transparence, de la remontée de l'information, du contrôle.

La réalisation d'un extranet pour les partenaires extérieurs a pu à cet égard renforcer les craintes, en particulier celle de pressions supplémentaires exercées sur des agents déjà fortement contraints par les délais réglementaires à respecter.

Comme pour les autres systèmes d'information et conformément aux objectifs généraux de modernisation de l'administration, l'application ARP devrait rendre possible, par le biais d'un extranet, le suivi des dossiers par les « usagers » (opérateurs, collectivités, voire aménageurs). Sans devoir être remise en cause à moyen terme, l'ouverture de cette fonctionnalité, qui met en relation directe l'agent prescripteur et les usagers, pourrait être subordonnée à une appropriation de l'application bien établie dans chaque SRA.

Sur la base de ces orientations partagées, le séminaire validerait les différents éléments de méthode permettant de cadrer les déploiements, pour lesquels la mission formule dès à présent certaines propositions. Ces éléments seraient formalisés dans un guide ou mieux dans un « protocole », qui scellerait un engagement commun de l'administration centrale et des services régionaux pour l'aboutissement de cette démarche.

2. Faire précéder tout déploiement dans une région par un état des lieux des pratiques, de l'organisation et des moyens.

Le rapport a essayé de récapituler plus haut (en III C) les divers aspects de la très grande hétérogénéité que l'on peut constater dans la situation des régions à de multiples points de vue. Il semble évident que le déploiement d'ARP ne peut être envisagé dans un service donné sans une analyse préalable de ces différents paramètres et de la manière dont leur combinaison peut faciliter ou au contraire compliquer sa mise en œuvre. Cette connaissance fine est d'autant plus indispensable que les échanges et les réflexions partagées sur une bonne partie de ces enjeux paraissent limités et laissent la place à des incompréhensions entre l'administration centrale et les régions ou entre les régions elles-mêmes, comme la mission en a recueilli l'écho.

La mission préconise que l'Inspection des patrimoines (Collège archéologie) soit sollicitée pour apporter à ces états des lieux une expertise incontestable, fondée sur des expériences de direction de SRA, un souci de la priorité à accorder aux métiers (qu'ils concourent aux missions administratives ou au contrôle scientifique et technique) et une connaissance diversifiée des régions comme des acteurs de l'archéologie préventive.

Les diagnostics demandés pour chaque région à l'Inspection des patrimoines porteraient en particulier sur :

- les spécificités de la politique régionale de l'archéologie et leurs conséquences sur la chaîne opératoire ;
- les circuits de gestion des dossiers, les modes d'organisation interne, les effectifs et les compétences présentes, la possibilité de s'appuyer sur des référents ;
- l'état des outils informatiques utilisés et les questions soulevées par la reprise des données ;
- les conditions préalables au déploiement dans ce SRA et le calendrier possible.

Les missions de l'Inspection des patrimoines se déploieraient dans le temps, en commençant par les régions qui manifesteraient une intention de candidature ou celles qui sembleraient à l'administration centrale mériter d'être étudiées en priorité en raison notamment de leur typologie. Il devrait être bien précisé, notamment à l'intention des personnels, que le passage de l'Inspection ne préjuge en aucune façon de la proximité d'un déploiement.

Le déploiement dans les SRA ne pourra en tout état de cause être que progressif et subordonné pour chaque région, après la remise des conclusions de l'Inspection des patrimoines, à la détermination d'un échéancier précis, sur lequel en particulier les instances représentatives des personnels au sein de la DRAC seraient consultées.

3. Faciliter l'appropriation de l'outil par les services et renforcer l'assistance par l'échelon central

Une attention particulière devra être portée à l'appropriation de l'application par les agents appelés à la mettre en œuvre. Au-delà des indispensables programmes de formation, il est souhaitable qu'ils puissent bénéficier d'un accompagnement à l'intérieur de leur service comme au niveau de l'administration centrale.

Dans les DRAC les référents sont appelés à jouer un rôle clé à ce titre, à la fois pour l'assistance à leurs collègues, pour une mission permanente de conseil auprès du CRA et pour une sensibilisation du directeur régional et des autres services de la direction, notamment les équipes informatiques et les autres services patrimoniaux. Ils doivent en même temps assurer l'interface avec l'administration centrale et l'équipe projet. Il importe que leur place soit bien reconnue dans les exercices de « cartographie des emplois » et il va de soi que leur formation approfondie s'inscrit en priorité sur les programmes. Il est souhaitable enfin que les instances de pilotage du projet s'assurent que l'ensemble des référents en région forme une communauté

effective d'utilisateurs.

L'appui de l'administration centrale doit passer au minimum par un dispositif d'assistance en ligne, que pourraient prolonger des conférences téléphoniques régulières sur le modèle de ce qui est fait pour *Chorus* ou *RAP*.

4. Ancrer l'application dans les perspectives d'évolution des systèmes d'information patrimoniaux

Après l'achèvement de l'exécution du marché au printemps 2014, puis le mouvement de déploiement progressif dans les SRA qui nécessitera un certain temps, l'application *ARP* pourrait sembler devoir atteindre une sorte de « vitesse de croisière ». Il importe que, même si cette échéance n'est pas immédiate, l'administration de l'application ne soit pas affaiblie à terme et puisse au contraire trouver sa place dans les évolutions à venir des systèmes d'information patrimoniaux.

D'ores et déjà il serait souhaitable qu'*ARP* ne reste pas à l'écart des développements du processus d'urbanisation et puisse bénéficier des améliorations qui seront apportées aux modules *ATEMA* ou *GTS* à l'occasion de leur adaptation pour d'autres applications patrimoniales (*AgrÉgée*, *Gestauran*...). De même un lien devrait être établi avec *Tigre* (traitement de l'information géoréférencée), dont l'intégration est prévue à partir de 2015 dans le projet *Patriarche 2*, dans la perspective duquel *ARP* a naturellement vocation à s'inscrire.

CONCLUSION

L'évaluation effectuée par la mission ne peut prétendre avoir un caractère définitif et doit davantage être considérée comme une étape sur le chemin parcouru par l'application *ARP*, qui elle-même s'inscrit dans l'histoire longue et complexe des systèmes d'information patrimoniaux.

La mission s'est déroulée dans un contexte, notamment juridique et technique, qui n'était déjà plus celui qui avait conduit en juin 2012 à restreindre à quelques régions expérimentatrices le déploiement de l'application. À cette date, *ARP* n'en était qu'au stade d'une VSR prolongeant une VA sans doute prématurée et à coup sûr insatisfaisante et inaboutie, en tout cas du point de vue de son appropriation par ses utilisateurs.

Depuis l'outil a évolué et il n'a cessé d'évoluer tout au cours du déroulement de la mission, connaissant même une forme d'accélération à laquelle les questionnements de la mission n'ont peut-être pas été totalement étrangers. L'état de l'application n'est donc pas encore stabilisé à la date de remise du rapport et, si les perspectives sont encourageantes⁹¹, seule la présentation préconisée par la mission au terme de l'exécution du marché permettra de rendre compte de son bon fonctionnement global et à partir de là de faciliter son déploiement progressif dans les autres régions.

Les difficultés rencontrées par *ARP* tiennent assurément à un certain nombre de facteurs accidentels, à commencer par les aléas de la relation avec l'entreprise prestataire. Elles sont néanmoins révélatrices de défauts plus structurels qui n'ont pas permis de leur apporter rapidement une solution appropriée.

Dans le cas d'*ARP* la mission a en particulier constaté les insuffisances des dispositifs d'association des utilisateurs, en dépit des intentions affichées et des efforts fournis par les uns et les autres. Les constatations faites à cette occasion peuvent avoir à son sens une portée plus générale.

Les relations entre d'une part les technologies de l'information et d'autre part l'organisation et conditions de travail ont en général constitué une question relativement mineure. Même si son importance a été soulignée depuis longtemps⁹², sa prise en compte effective est restée faibles dans l'administration⁹³.

Au ministère de la culture et de la communication, cette relation est désormais envisagée à travers le *Projet MOZART*⁹⁴. Ce cadre méthodologique prévoit, dès l'amont des projets, une

91 Dans la limite des compétences techniques de la mission.

92 Cf. par exemple : *L'État et les technologies de l'information et de la communication : Vers une administration « à accès pluriel »*. Bruno Lasserre, Président, *Rapporteurs : Philippe Chantepie, Olivier Japiot, Jean-Philippe Mochon, Laurent Sorbier, La Documentation française, 1999.*

93 *L'impact des TIC sur les conditions de travail*, Tristan Klein, Centre d'analyse stratégique, Daniel Ratier, Direction générale du travail, février 2012.

94 *Projet Mozart, Assistance à la refonte de la méthode projet du ministère de la Culture et de la Communication, Guide de référence, V 0.7, 19 septembre 2011.*

attention à « la conduite du changement » et en aval « le passage du projet au service ». Selon ce schéma, il appartient à la maîtrise d'ouvrage de « préparer et conduire les changements induits par le projet ». En assortissant l'établissement d'un « plan de conduite du changement » d'un « bilan de conduite du changement », cette méthode devrait fournir l'occasion d'infléchir le pilotage des systèmes d'information en vue de faciliter leur appropriation par les agents.

À la lumière de l'expérience d'*ARP*, il semble cependant que cette méthode accorde une attention sans doute encore insuffisante à l'organisation et aux conditions de travail. On peut relever ainsi dans ce guide une représentation insuffisante des services métiers concernés ; une participation limitée des utilisateurs finaux au sein de Comités de suivi ; le caractère purement consultatif du Comité utilisateurs. Ces éléments peuvent paraître insuffisamment formalisés pour garantir la continuité de l'effort demandé à ces utilisateurs, la pleine efficacité de leur investissement et au bout du compte la mobilisation des communautés professionnelles qu'ils représentent. Aussi peut-on penser souhaitable un approfondissement de la réflexion sur cette question, permettant de compléter et d'enrichir le *Projet MOZART* dans la perspective du développement de nouvelles applications.

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

- I. Liste des personnes rencontrées
 - II. Schéma des procédures en archéologie préventive
 - III. Schéma des procédures de diagnostic archéologique
 - IV. Schéma de la procédure d'attribution d'un diagnostic à un opérateur
 - V. Schéma de la procédure de fixation des délais d'un diagnostic
 - VI. Schéma de la procédure d'une fouille archéologique préventive
 - VII. Tableaux des saisines, par région de 2002 à 2012
 - VIII. Tableaux des prescriptions de diagnostic, par région de 2002 à 2012
 - IX. Tableau des prescriptions de fouille, par région de 2002 à 2012
 - X. Situation des outils et applications en 2008
 - XI. « Popar » : exemple d'une application régionale (Rhône-Alpes)
 - XII. Récapitulatif des anomalies
 - A : au 16 mai 2012
 - B : évolution mars 2011 - septembre 2013
 - XIII. « ARP : Oui, mais pas comme ça ! »
 - XIV. Programme des journées de « prise en main » d'ARP
 - XV. Note du chef de projet MOA à ses correspondants des SRA (19 avril 2010)
 - XVI. Participation des SRA
 - XVII. Écrans d'ARP
 - A : enregistrement
 - B : échéancier
 - C : tableau de bord
-

Annexe I

Liste des personnes rencontrées

() contact téléphonique*

Les rencontres, tant en administration centrale que dans les directions régionales, ont été prolongées par un grand nombre de conversations téléphoniques et d'échanges de courriels. Certaines personnes, dont les responsables nationaux du projet, ont été rencontrées à plusieurs reprises. L'un des rapporteurs a assisté à une partie d'un « atelier utilisateurs » (4 juillet). En DRAC les personnes représentant les personnels ont été entendues à ce titre, dans la quasi-totalité des cas, en sus des rencontres organisées dans le cadre du service. Dans une seule région des agents ont demandé à être entendus à titre individuel. Pour un autre agent deux entretiens téléphoniques ont permis de compléter les échanges engagés lors de la visite.

Direction générale des patrimoines

Vincent BERJOT, directeur général

Isabelle MARÉCHAL, chef de service, chargée du patrimoine

Sous-direction de l'archéologie (SDA)

Marc DROUET, sous directeur

Agnès MATHIEU, adjointe au sous-directeur, chargée des questions juridiques

Bernard RANDOIN, adjoint au sous-directeur, chargé des questions scientifiques

Geneviève PINÇON, chef du bureau de l'élaboration et de l'utilisation des inventaires

Frédérique FROMENTIN, bureau de l'élaboration et de l'utilisation des inventaires, formatrice ARP

Damien LEROY, bureau du suivi des opérations et des opérateurs, formateur ARP

Département des systèmes d'information patrimoniaux (DSIP)

Jean-Luc BISCOP, chef du département

Emmanuel PIERREZ, chef du projet ARP

Inspection des patrimoines

Isabelle BALSAMO, chef du service

Jean-Paul GIRAUD, inspecteur (collège archéologie)

Secrétariat général

Sous-direction des systèmes d'information (SDSI)

Jean-Séverin LAIR, sous-directeur

* Etienne BANCAL, chef du bureau de la planification et de la gestion

Joseph TOSCANO, chef du bureau des études et du pilotage

Anne-Laure PANTIN, bureau des études et du pilotage, chef de projet (dont suivi de ARP)

Service des ressources humaines (SRH)

* Roland BRETON, chef du bureau de l'action sociale et de la prévention

Organisations syndicales nationales

CGT

Dominique MORIZE, service régional de l'archéologie, DRAC Champagne-Ardenne

Jan VANMOERKERKE, service régional de l'archéologie, DRAC Champagne-Ardenne

DRAC Basse -Normandie (5 juin)

Kléber ARHOUL, directeur régional des affaires culturelles

François FICHET DE CLAIRFONTAINE, conservateur régional de l'archéologie

Cyrille BILLARD, prescripteur

Pascal COUANON, prescripteur

Bertrand FAUQ, prescripteur

Christelle GUILLAUME, secrétariat-gestion des dossiers

Anne ROPARS, responsable carte archéologique, formatrice ARP, représentante du personnel (SUD)

Christophe LAVENTURE, représentant du personnel (SUD) hors SRA

DRAC Franche-Comté (11 juin)

Lazare PAUPERT, directeur régional des affaires culturelles

Marie-Agnès GAIDON-BUNUEL, conservatrice régionale de l'archéologie

Nathalie BONVALOT, prescriptrice

Cécile CHAMPION, secrétariat-gestion des dossiers

Marie-Hélène CHENEVOY, responsable carte archéologique

Christophe CUPILLARD, prescripteur, représentant du personnel (CGT)

Catherine GARRIGUES, secrétariat-gestion des dossiers

Sophie GIZARD, prescriptrice

Claire JOUNIN, carte archéologique

Hervé LAURENT, prescripteur

Sylvie LAURENT, prescriptrice

Françoise PASSART, prescriptrice

Annick RICHARD, prescriptrice

DRAC Bourgogne (12 juin)

Bruno CHAUFFERT-YVART, directeur régional des affaires culturelles

Michel PRESTREAU, conservateur régional de l'archéologie, adjoint au directeur pour les patrimoines

Béatrice BONNAMOUR, adjointe au conservateur régional

Hélène BIGEARD, prescriptrice et carte archéologique, représentante du personnel (SUD)

Anne CHARMOT, carte archéologique, représentante du personnel (SUD)

Laure DOBROVITCH, prescriptrice

Frank FAUCHER, prescripteur, formateur ARP, représentant du personnel (SUD)

Yves PAUTRAT, prescripteur

Élisabeth PIGEAU, prescriptrice, représentante du personnel (SUD)

Josepha PRIETO, secrétariat-gestion des dossiers

Agnès ROUSSEAU, prescriptrice

Viviane RAT-MORRIS, représentante du personnel (CFDT) hors SRA

DRAC Nord Pas-de-Calais (4 septembre)

Simon-Pierre DINARD, directeur régional adjoint des affaires culturelles

Stéphane RÉVILLION, conservateur régional de l'archéologie

Karine DELFOLLIE, documentation, représentante du personnel (CFDT)

Frédérique LEFEVRE, secrétariat

Philippe HANNOIS, prescripteur

Bertrand MASSON, technicien de recherche

Virginie MOTTE, prescriptrice, représentante du personnel (CFDT)

Isabelle POIRIER, carte archéologique

Mathieu ROTTELEUR, secrétariat

DRAC Rhône-Alpes (12 septembre)

Anne LE BOT-HELLY, conservatrice régionale de l'archéologie

Michel LENOBLE, adjoint au conservateur régional

Priscille CHAPUIS, technicienne de recherches

Cécile COSTE, cellule administrative

Fabien DELRIEU, prescripteur

Laure DEVILLARD, cellule administrative

François DUMOULIN, prescripteur, représentant du personnel (UNSA)

Benoît HELLY, prescripteur

Colette LAROCHE, prescriptrice

Joëlle TARDIEU, prescriptrice

Marie-Noëlle TEYSSIER, cellule administrative

Myriam FRESNE, carte archéologique

DRAC Pays de la Loire (17 septembre)

Louis BERGÈS, directeur régional des affaires culturelles

Guy SAN JUAN, conservateur régional de l'archéologie

Jean-Philippe BOUVET, adjoint au conservateur régional

Sophie BERNARD, suivi administratif

Guylaine DONEAU, secrétariat-gestion des dossiers

Caroline GAILLARD, carte archéologique

Emmanuel GEORGES, prescripteur

Nicole LAMBERT, prescriptrice

Yann LE JEUNE, prescripteur

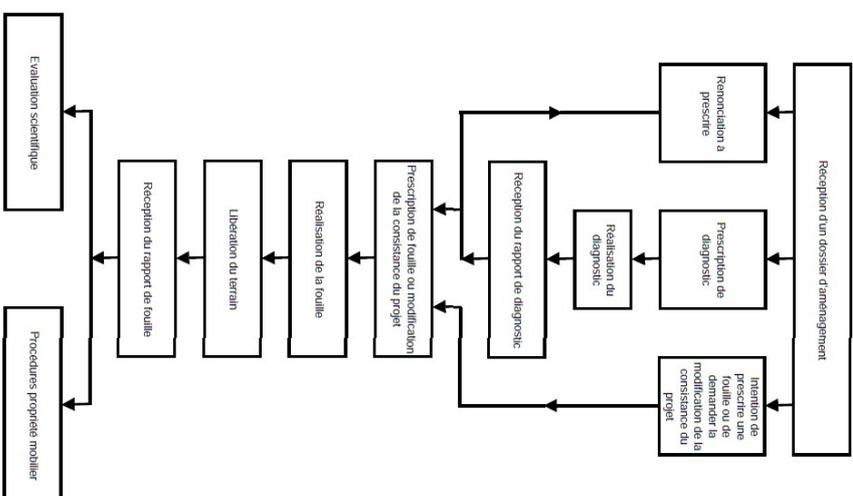
Nelly LE MEUR, prescriptrice, représentante du personnel (FSU)

Marie-Laure PASQUIER, secrétariat-gestion des dossiers

Rachel TOUZE, bilan scientifique et gestion des collections

Annexe II

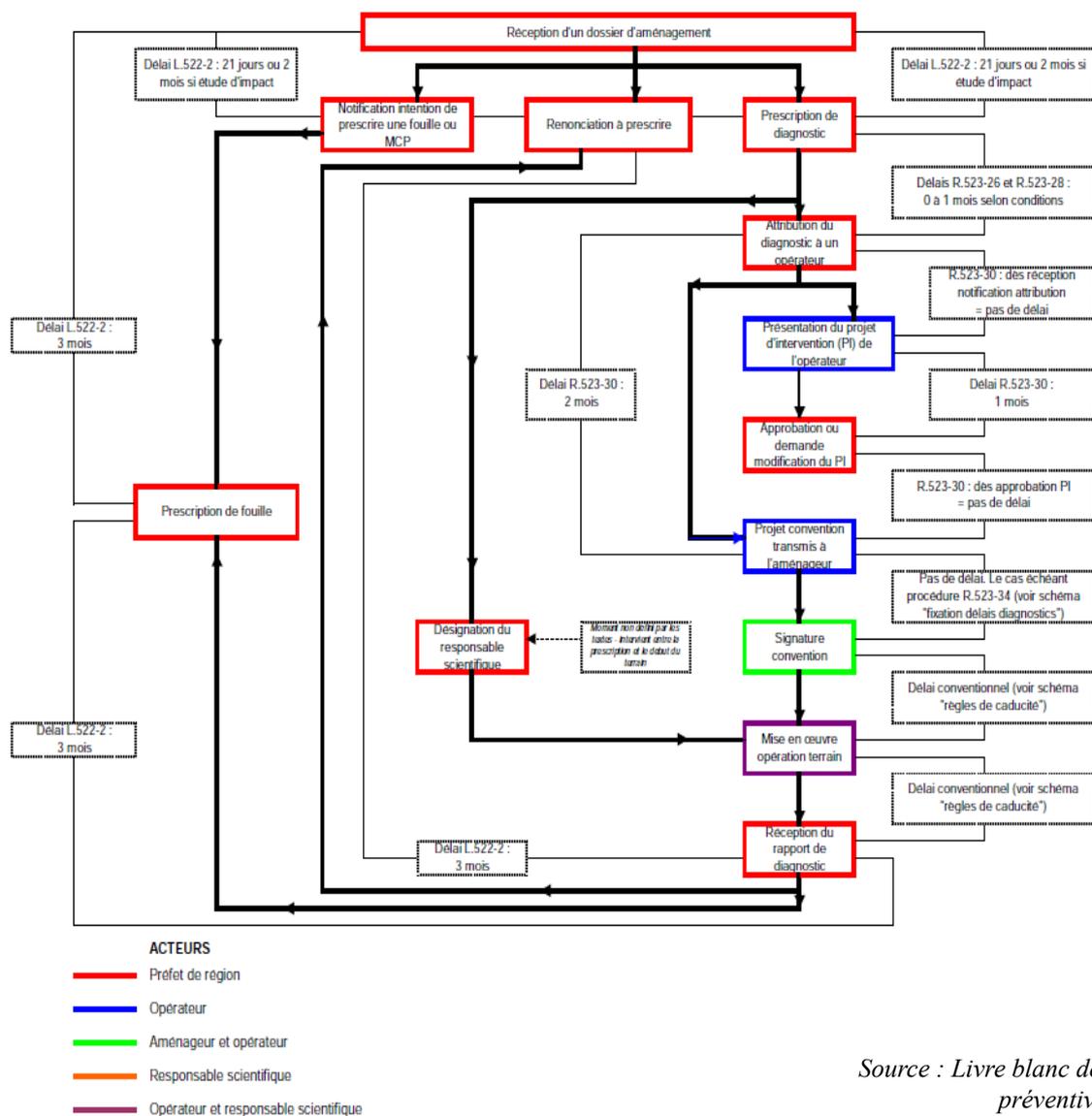
Schéma des procédures en archéologie préventive



*Source : Livre blanc de
l'archéologie préventive*

Annexe III

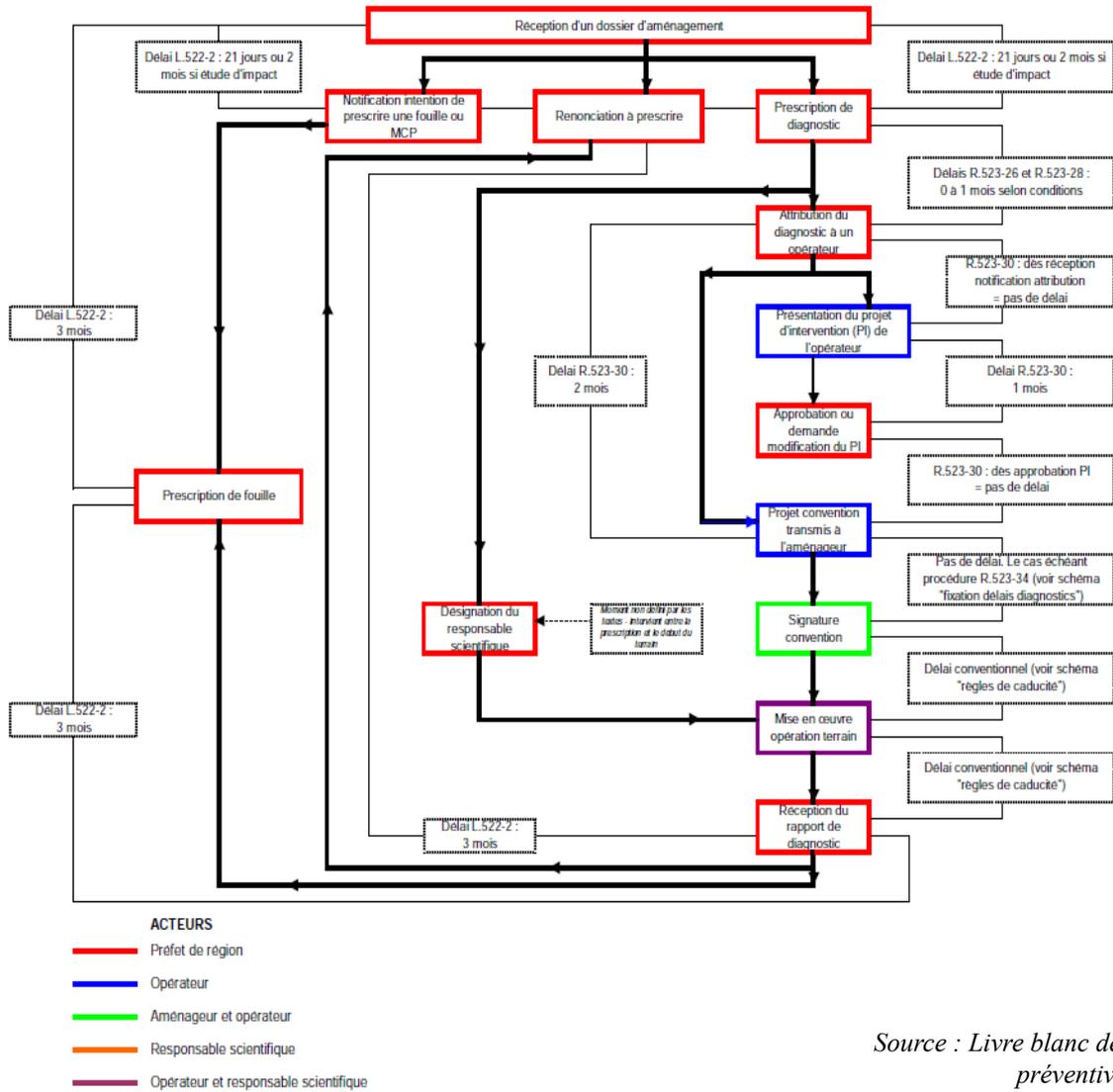
Schéma des procédures de diagnostic archéologique



Source : Livre blanc de l'archéologie préventive

Annexe III

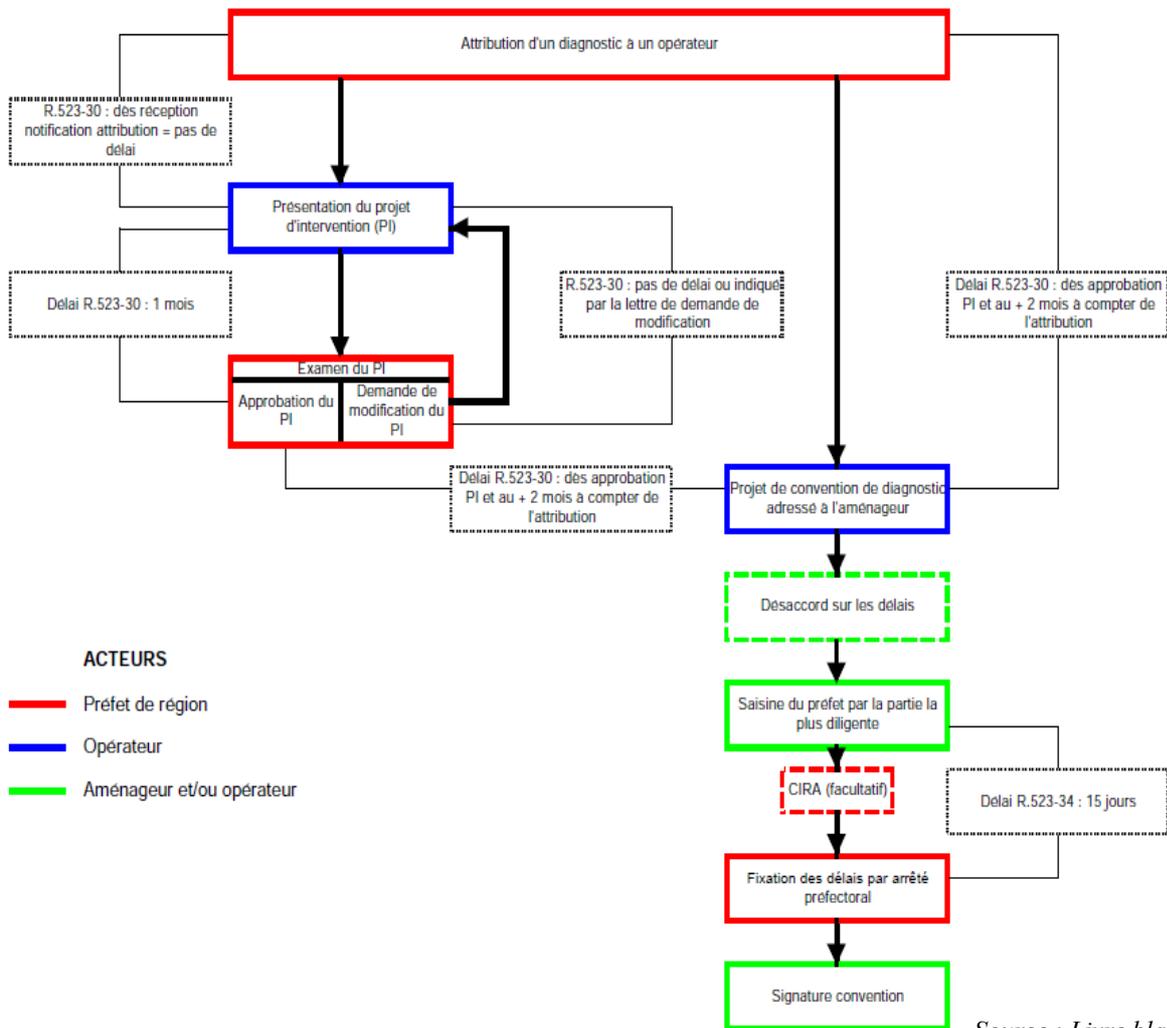
Schéma des procédures de diagnostic archéologique



Source : Livre blanc de l'archéologie préventive

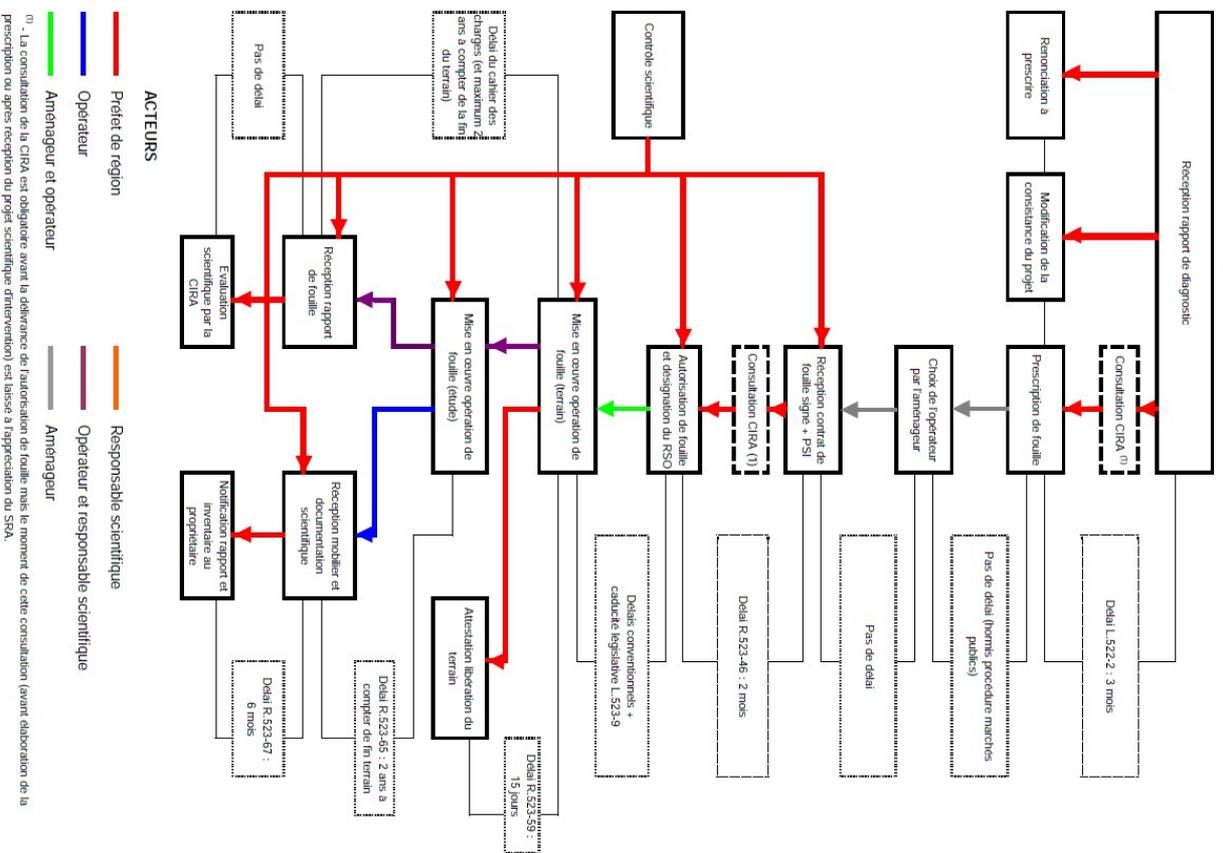
Annexe V

Schéma de la procédure de fixation des délais d'un diagnostic



Source : Livre blanc de l'archéologie préventive

Annexe VI Schéma de la procédure d'une fouille archéologique préventive



Source : Livre blanc de l'archéologie préventive

Annexe VII

Tableaux des saisines, par région de 2002 à 2012

2002-2012	Saisines											Répartition des modes de transmission *		
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Instr.	Amén.	Autre
	Alsace	719	872	820	764	886	920	846	639	443	420	436	97,98%	2,02%
Aquitaine	1 357	1 710	1 603	1 527	1 724	1 448	1 012	1 044	1 424	1 486	1 145	97,85%	1,94%	0,21%
Auvergne	900	1 011	1 035	1 146	1 141	876	527	739	0	854	721	84,60%	2,65%	12,76%
Bourgogne	940	1 085	1 208	981	637	530	366	293	305	400	388	93,14%	4,55%	2,31%
Bretagne	582	1 467	1 393	772	659	724	575	496	423	396	372	94,89%	4,92%	0,19%
Centre	1 400	2 429	3 351	3 434	3 712	3 331	2 097	1 796	1 995	1 984	1 898	98,16%	1,81%	0,03%
Champagne-Ardenne	780	822	928	1 000	1 223	1 438	1 030	919	1 086	957	955	70,22%	29,78%	0,00%
Corse	126	34	76	115	176	229	198	390	562	568	396	87,61%	12,32%	0,07%
Franche-Comté	429	872	1 429	1 260	1 180	1 003	785	579	766	813	868	97,00%	2,84%	0,17%
Ile-de-France	2 098	2 395	3 062	2 917	2 989	2 593	1 772	1 734	2 160	2 293	1 894	87,26%	12,73%	0,00%
Languedoc-Roussillon	819	974	1 322	1 109	1 075	799	493	557	863	1 087	1 259	98,06%	1,94%	0,00%
Limousin	102	187	324	437	466	469	333	509	557	753	1 497	96,13%	3,00%	0,87%
Lorraine	1 394	1 384	2 149	1 987	1 940	1 760	1 191	1 105	1 228	1 276	1 296	99,21%	0,79%	0,00%
Midi-Pyrénées	420	733	788	826	0	0	0	0	809	962	1 060	86,69%	4,54%	8,77%
Nord-Pas-de-Calais	1 379	2 621	3 150	4 490	4 986	5 589	6 678	6 799	8 514	3 227	9 739	75,98%	7,71%	16,31%
Basse-Normandie	391	563	734	931	1 010	970	599	556	613	537	521	69,66%	15,60%	14,74%
Haute-Normandie	1 080	865	1 046	1 480	1 542	1 419	895	876	942	924	817	96,48%	2,92%	0,60%
Pays de la Loire	1 095	1 574	1 834	1 206	1 108	1 285	1 137	998	917	966	784	84,07%	13,35%	2,57%
Picardie	2 052	2 316	2 494	2 516	2 980	3 042	2 368	2 123	2 143	2 263	2 180	86,07%	13,53%	0,40%
Poitou-Charentes	2 123	1 438	1 433	2 499	3 562	3 445	2 284	2 345	2 619	2 702	2 693	98,78%	1,03%	0,19%
Provence-Alpes-Côte-d'Azur	788	959	1 470	1 436	1 584	1 704	1 433	1 418	1 550	1 768	1 665	96,67%	3,18%	0,15%
Rhône-Alpes	2 173	2 801	2 895	2 183	2 317	2 201	1 795	1 754	2 130	2 379	2 319	85,00%	2,52%	12,47%
Guadeloupe	0	137	452	371	545	571	493	290	340	391	324	94,35%	4,39%	1,25%
Martinique	0	51	76	87	89	83	48	26	38	74	40	82,35%	3,59%	14,05%
Guyane	0	63	191	119	132	147	110	140	97	102	78	98,98%	1,02%	0,00%
La Réunion														
National	23 147	29 363	35 263	35 593	37 663	36 576	29 065	28 125	32 524	29 582	35 345	88,86%	6,47%	4,68%

(*) Les pourcentages sont établis à partir de 2003, les données de 2002 ne permettant pas cette répartition.

DG Patrimoines - SD Archéologie

Instr. Transmission du dossier dans le cadre d'une procédure d'instruction préalable à autorisation
 Amén. Transmission du dossier directement par l'aménageur au service (DVRD essentiellement)
 Autre Autre mode de transmission, saisine directe du Préfet de région notamment

Source : Livre blanc de l'archéologie préventive

Annexe VIII

Tableaux des prescriptions de diagnostic, par région de 2002 à 2012

2002-2012	Prescriptions de diagnostic												Taux de prescription (diagnostics)											
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012		
Alsace	78	60	64	57	82	90	96	87	73	105	77	10,85%	6,88%	7,80%	7,46%	9,26%	9,78%	11,35%	13,62%	16,48%	25,00%	17,66%		
Aquitaine	245	62	97	112	70	66	77	96	106	112	106	18,05%	3,63%	6,05%	7,33%	4,06%	4,56%	7,61%	9,20%	7,44%	7,54%	9,26%		
Auvergne	110	75	83	102	47	70	41	90	0	76	78	12,22%	7,42%	8,02%	8,90%	4,12%	7,99%	7,78%	12,18%	8,90%	10,82%			
Bourgogne	103	52	38	61	65	53	41	37	49	67	74	10,96%	4,79%	3,15%	6,22%	10,20%	10,00%	11,20%	12,63%	16,07%	16,75%	19,07%		
Bretagne	68	46	64	41	55	56	76	43	37	66	51	11,68%	3,14%	4,59%	5,31%	8,35%	7,73%	13,22%	8,67%	8,75%	16,67%	13,71%		
Centre	300	135	234	270	119	116	136	78	152	187	160	21,43%	5,56%	6,98%	7,86%	3,21%	3,48%	6,48%	4,34%	7,62%	9,43%	8,43%		
Champagne-Ardenne	221	158	201	100	154	188	135	118	151	129	160	28,33%	19,22%	21,66%	10,00%	12,59%	13,07%	13,11%	12,84%	13,90%	13,48%	16,75%		
Corse	6	9	10	4	7	4	18	49	28	29	13	4,76%	26,47%	13,16%	3,48%	3,98%	1,75%	8,09%	12,56%	4,98%	5,11%	3,28%		
Franche-Comté	43	61	66	45	40	53	28	32	71	69	54	10,02%	7,00%	4,62%	3,57%	3,39%	5,26%	3,57%	5,53%	9,27%	8,49%	6,22%		
Ile-de-France	349	255	264	253	210	115	108	128	156	179	144	16,63%	10,65%	8,62%	8,67%	7,03%	4,44%	6,09%	7,38%	7,22%	7,81%	7,60%		
Languedoc-Roussillon	156	155	131	162	156	139	185	93	123	53	179	19,05%	15,91%	9,91%	14,61%	14,51%	17,40%	37,53%	16,70%	14,25%	4,88%	14,22%		
Limousin	29	35	35	24	16	30	31	33	40	37	37	28,43%	18,72%	10,80%	5,49%	3,43%	6,40%	9,31%	6,48%	7,18%	4,91%	2,47%		
Lorraine	216	205	205	99	137	176	108	144	178	152	150	15,49%	14,81%	9,54%	4,98%	7,06%	10,00%	9,07%	13,03%	14,50%	11,91%	11,57%		
Midi-Pyrénées	81	38	61	48	0	0	0	0	90	109	132	19,29%	5,18%	7,74%	5,81%				11,12%	11,33%	12,45%			
Nord-Pas-de-Calais	233	235	274	253	455	332	174	243	234	276	226	16,90%	8,97%	8,70%	5,63%	9,13%	5,94%	2,61%	3,57%	2,75%	8,55%	2,32%		
Normandie	66	29	40	52	38	55	22	36	49	59	75	16,88%	5,15%	5,45%	5,59%	3,76%	5,67%	3,67%	6,47%	7,99%	10,99%	14,40%		
Haute-Normandie	146	7	38	76	50	37	66	58	91	69	71	13,52%	0,81%	3,63%	5,14%	3,24%	2,61%	7,37%	6,62%	9,66%	7,47%	8,89%		
Pays de la Loire	150	122	151	76	75	145	153	43	88	75	56	13,70%	7,75%	8,23%	6,30%	6,77%	11,28%	13,46%	4,31%	9,60%	7,76%	7,14%		
Picardie	166	164	161	226	207	229	178	140	124	143	167	8,09%	7,08%	6,46%	8,98%	6,95%	7,53%	7,52%	6,59%	5,79%	6,32%	7,66%		
Poitou-Charentes	27	-9	89	127	175	124	91	90	119	134	182	1,27%	-0,63%	6,21%	5,06%	4,91%	3,60%	3,98%	3,84%	4,54%	4,96%	6,76%		
Provence-Alpes-Côte-d'Azur	111	96	114	157	152	124	139	171	257	213	192	14,09%	10,01%	7,76%	10,93%	9,60%	7,28%	9,70%	12,06%	16,58%	12,05%	11,53%		
Rhône-Alpes	297	127	131	135	100	173	58	76	141	166	212	13,67%	4,53%	4,53%	6,18%	4,32%	7,86%	3,23%	4,33%	6,62%	6,98%	9,14%		
Guadeloupe	0	12	10	20	61	27	16	19	16	20	19		8,76%	2,21%	5,39%	11,19%	4,73%	3,25%	6,55%	4,71%	5,12%	5,86%		
Martinique	0	3	10	3	10	10	6	4	8	16	9		5,80%	13,16%	3,45%	11,24%	12,05%	12,50%	15,38%	21,05%	21,62%	22,50%		
Guyane	0	0	32	21	12	26	16	14	8	11	34	0,00%	0,00%	16,75%	17,65%	9,09%	17,69%	14,55%	10,00%	8,25%	10,78%	43,59%		
La Réunion											0													
National	3 201	2 132	2 603	2 524	2 493	2 438	1 999	1 922	2 389	2 552	2 658	13,83%	7,26%	7,38%	7,09%	6,62%	6,67%	6,88%	6,83%	7,35%	8,63%	7,92%		

DG Patrimoines - SD Archéologie

Source : Livre blanc de l'archéologie
préventive

Annexe IX

Tableau des prescriptions de fouille, par région de 2002 à 2012

2002-2012	Prescriptions de fouille										
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Alsace	12	16	17	13	30	34	57	58	44	18	61
Aquitaine	28	21	15	22	17	27	51	22	33	37	38
Auvergne	25	5	3	16	8	24	9	18		24	11
Bourgogne	26	25	18	7	19	14	15	11	14	20	22
Bretagne	7	11	8	14	12	10	9	11	23	30	31
Centre	42	45	57	46	75	65	56	63	68	57	58
Champagne-Ardenne	40	28	36	50	33	27	14	24	46	51	45
Corse		1	1		4	4	8	1		1	4
Franche-Comté	4	1	5	18	7	7	7	6	15	7	16
Ile-de-France	57	57	49	54	43	33	27	31	31	37	41
Languedoc-Roussillon	4	25	22	53	53	43	54	25	26	33	28
Limousin	10	4	22	6	9	4	5	3	11	2	7
Lorraine	21	19	18	14	15	28	33	20	20	28	21
Midi-Pyrénées		15	17	19					18	13	21
Nord-Pas-de-Calais	10	19	34	39	44	52	45	35	38	28	40
Basse-Normandie	4	20	13	10	18	8	15	8	19	13	22
Haute-Normandie	17	32	13	8	10	5	16	16	16	23	22
Pays de la Loire	13	15	30	35	35	39	45	21	25	32	27
Picardie	48	12	28	31	15	31	33	28	43	43	34
Poitou-Charentes	9	10	17	19	24	28	29	30	54	49	39
Provence-Alpes-Côte-d'Azur	9	19	21	24	20	16	30	23	40	38	40
Rhône-Alpes	23	17	25	27	26	45	21	38	41	57	51
Guadeloupe		2	3	6	4	4	7	8	11	4	2
Martinique					1	2	5	3	1	4	9
Guyane				10	1	2	4	1		2	2
La Reunion											
National	409	419	472	541	523	552	595	504	637	651	692

Source : Livre blanc de l'archéologie préventive

Annexe X

Situation des outils et applications en 2008

Région	Nom de l'application	Champ de l'application	Logiciel ou langages
Alsace	SAGA	Courriers, statistiques	PHP/XML/XSL-FO/eXist
Aquitaine			FileMaker
Auvergne		Courriers, arrêtés	Patriarche/BO
Basse-Normandie	Pop	Décret 2004 dans son ensemble	FileMaker 6 et FM5.5 server
Bourgogne			Word
Bretagne			
Centre			FileMaker + Excel
Champagne-Ardenne			
Corse			
DRASSM			Word
Franche-Comté			Word
Guadeloupe	Perrinon	Décret 2004 dans son ensemble	FileMaker 6
Guyane			
Haute-Normandie	Pop		Access
Ile-de-France	Moulinette	Décret 2004 dans son ensemble	FileMaker 6 et FM6 server
Languedoc-Roussillon	base aménagement	courrier AR, descriptif, statistique	FileMaker 6 réseau
Limousin			
Lorraine	Urba	Statistiques, recherche	Php/MySQL
Martinique	Sans objet		
Midi-Pyrénées		Dévolution du mobilier	FileMaker
Nord-Pas-de-Calais	Popar	Décret 2004 dans son ensemble	FileMaker 5.5
Pays de la Loire	Sigar		Filemaker 6 et FM6 server
Picardie	Popar 3	Décret 2004 dans son ensemble	FileMaker 6
Poitou-Charentes	ArAr		MySQL
Provence-Alpes-Côte d'Azur	Archéologie Préventive		FileMaker 6 et FM6 server
Réunion			
Rhône-Alpes	Popar l'ancien	Décret 2004 dans son ensemble	FileMaker 6

Source: Dsip.

Annexe XI (A)

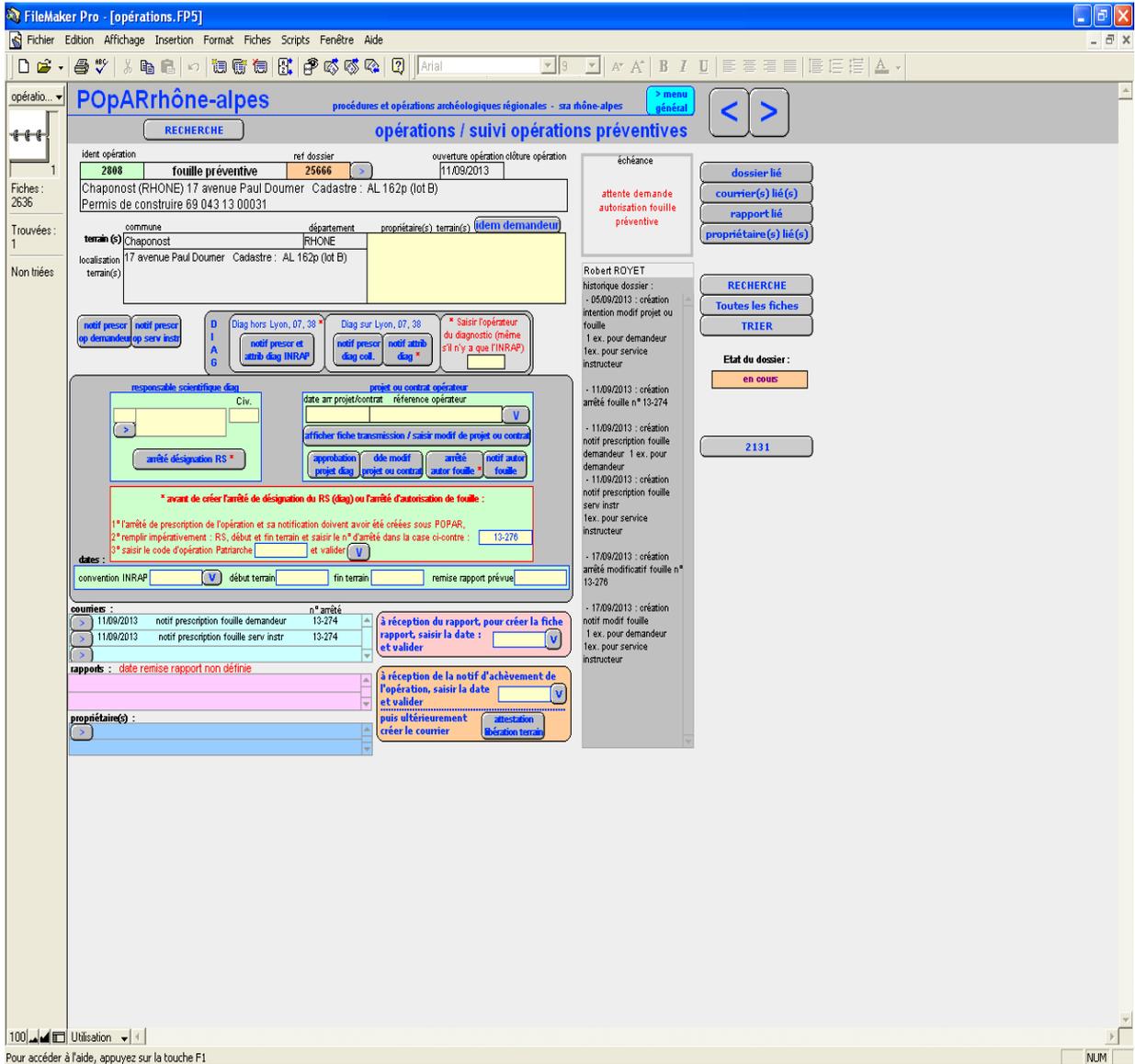
« Popar » : exemple d'une application régionale (Rhône-Alpes)

The screenshot displays the FileMaker Pro interface for the application 'dossiers saisines.FP5'. The main window title is 'POPARhône-alpes' with the subtitle 'procédures et opérations archéologiques régionales - sa rhône-alpes'. The interface is divided into several sections:

- Header:** Includes a search bar with the text 'dossiers saisines / prescriptions' and navigation arrows.
- Left Sidebar:** Shows search results for 'prescript...' with 613 files found. A list of instructions for generating and managing documents is provided, such as '1° saisir le n° et le type d'arrêtés' and '2° Cliquer sur le bouton suivant'.
- Main Content Area:** Displays details for dossier '25666' (arrivé le: 05/09/2013) for 'Chaponost (RHONE) 17 avenue Paul Doumer'. It features a 'RECHERCHE' button and various action buttons like 'créer fiche d'opération de diagnostic', 'notification de prescription autre que diagnostic', and 'notification de prescription autre que fouille'.
- Right Sidebar:** Contains a 'tableau de bord' section with buttons for 'enregistrement' and 'historique'. Below it, a 'Permis de construire' section lists a 'Historique dossier' with dates and actions like 'création intention modif projet ou fouille'.

Annexe XI (B)

« Popar » : exemple d'une application régionale (Rhône-Alpes)



Annexe XII (A)

Récapitulatif des anomalies (A : au 16/05/2012)

Au 16 mai 2012		Ouvertes	Traitées	Backlog				
				Total	Dont Osiatis	Bloquant	Majeur	Mineur
Semaine 5	28/11/11 - 02/12/11	27	24	101	84	5	36	43
Semaine 6	05/12/11 - 09/12/11	16	20	97	72	3	37	32
Semaine 7	12/12/11 - 16/12/11	27	0	124	94	7	50	37
Semaine 8	19-12/11 - 23/12/11	20	4	140	98	6	50	42
Semaine 9	26/12/11 - 30/12/11	17	13	144	96	4	52	40
Semaine 10	02/01/12 - 06/01/12	45	11	178	111	6	52	53
Semaine 11	09/01/12 - 13/01/12	38	0	216	135	11	60	64
Semaine 12	16/01/12 - 20/01/12	20	26	210	118	6	46	66
Semaine 13	23/01/12 - 27/01/12	35	6	239	132	10	53	69
Semaine 14	30/01/12 - 03/02/12	32	34	237	121	9	51	61
Semaine 15	06/02/12 - 10/02/12	5	20	222	109	10	49	50
Semaine 16	13/02/12 - 17/02/13	3	18	207	95	9	41	45
Semaine 17	20/02/12 - 24/02/13	20	16	211	95	8	40	47
Semaine 18	27/02/12 - 02/03/12	6	6	211	89	8	40	41
Semaine 19	06/03/12 - 09/03/12	16	17	210	88	7	44	37
Semaine 20	12/03/12 - 16/03/12	12	32	190	86	8	41	37
Semaine 21	19/03/12 - 23/03/12	24	22	192	81	5	48	28
Semaine 22	26/03/12 - 30/03/12	11	23	180	72	5	38	29
Semaine 23	02/04/12 - 06/04/12	7	20	167	56	3	26	27
Semaine 24	09/04/12 - 13/04/12	2	30	139	26	0	8	18
Semaine 25	16/04/12 - 20/04/12	24	18	145	27	0	6	21
Semaine 26	23/04/12 - 27/04/12	12	0	157	36	1	12	23
Semaine 27	30/05/12 - 04/05/12	1	13	145	30	1	3	26
Semaine 28	07/05/12 - 11/05/12	9		154	32	0	4	28
Semaine 27	14/05/12 - 18/05/12	0	27	127	37	0	8	29
		407	360					

Source: Point d'avancement au 16/05/2102.

Annexe XII (B)

Récapitulatif des anomalies (B : évolution mars 2011/septembre 2013)



Source: Dsip/

Annexe XIII « ARP : Oui, mais pas comme ça ! »

ARP oui, mais pas comme ça!

Lyon le 13/01/2012

L'ensemble des agents du SR A Rhône Alpes se réjouit de la mise en place d'une application destinée à la gestion des procédures d'archéologie tant préventive que programmée. Cet outil nous semble indispensable, tout à la fois pour prendre le relais de nos bases locales en fin de vie, que pour harmoniser des pratiques régionales de plus en plus autonomes.

Notre région a en la primauté de l'application, puisque nous sommes testeurs de la partie « archéologie préventive ». Nous avons relevé que cette application, au delà de son indéniable côté chronologique et de sa convivialité de travail, présente de très nombreux dysfonctionnements structurels, terminologiques, formels (voir la liste en annexe). Un défaut d'une apparente concentration tant au long du processus, nous constatons qu'aucun des problèmes importants signalés n'a été pris en compte.

C'est pourquoi nous sommes extrêmement surpris de découvrir que la Vérification d'Appréhension (VA) est achevée, que la formation et le déploiement de l'application sont prévus dans les plus brefs délais, dès la mi janvier, sans tirer les leçons de la VA ITI nous apparaît clairement que seule une amélioration importante de la base ARP permettra d'en faire un outil opérationnel qui sera adopté par toutes les régions.

La conséquence nous exprimons dès à présent notre refus de participer aux formations programmées en 2012, et nous invitons nos collègues à exprimer le même refus s'ils ne veulent pas perdre leur temps dans des formations prématurées.

L'ensemble des agents du SR A Rhône-Alpes

Liste non-exhaustive des délégués régionaux :

Avance de niveau de bord
 Avance d'élaboration
 Avance de l'élaboration préalable
 Avance des travaux de qualification des articles
 Impossibilité d'obtenir des renseignements
 Champs graphiques locales non gérés en concordance

-ONGLET « inscription »

- Pas de liste alphabétique des agents, liste non modifiable
- Présentation du tableau de recherche d'un dossier par son nom : nom/prénom/numéro
- Pour accéder aux recherches quotidiennes, il faut passer par le menu « Recherche », ce qui est contraignant

- Liste multivale, et non triable, l'ordre de la liste dépend de ce que nous ne pouvons pas l'appliquer dans l'ARPE depuis 2003
- Fonctionnement d'un dossier : l'empêchement de l'ajout d'un dossier est dû à la date de la dernière modification, et non à la date de la dernière modification de la fiche

- Centre chargé de travail renseigné mais pas de champs de saisie
- Les champs régionaux ne sont pas toujours renseignés

- Les champs régionaux ne sont pas toujours renseignés
- Les champs régionaux ne sont pas toujours renseignés

- L'absence de répétition répétitive simple est gênante
- L'absence de répétition répétitive simple est gênante

- Le champ « sources documentaires » est inutile

-ONGLET « édition »

- Les champs régionaux ne sont pas toujours renseignés
- Les champs régionaux ne sont pas toujours renseignés

- Les champs régionaux ne sont pas toujours renseignés
- Les champs régionaux ne sont pas toujours renseignés

- Les champs régionaux ne sont pas toujours renseignés

Programme des journées de « prise en main » d'ARP

DIRECTION GENERALE DES PATRIMOINES

Département de la formation scientifique et technique

ARP : Archéologie préventive et programmée

PROGRAMME

1^{ère} Journée: Prise en main de l'application – ergonomie générale

- 9h00-9h15 Accueil des stagiaires et tour de table
- 9h15-10h45 Connexion, profils, ergonomie générale, onglets de l'écran d'accueil (tableau de bord, réception, archives, recherche avancée), filtres
- 11h00-12h30 Réception d'un dossier : démonstration
- 13h45-15h10 Exercices : enregistrement d'un dossier parmi les types suivants : opération programmée, ZAC avec étude d'impact, permis de construire avec logement social, demande d'information (art. 10), travaux sur MH, carrière, route multi-communale, déclaration préalable
- 15h30-17h00 Découverte des données régionales, GTS et fragments, découverte des courriers éditables

2^{ème} Journée: Echéancier – enchaînement des tâches pour le diagnostic

- 9h15-10h45 Réception des pièces manquantes (écran communications), conformité des pièces manquantes, déclaration dossier complet, générer les accusés de réception, prescrire un diagnostic
- 11h00-12h30 Envoi des arrêtés et des notifications, réception du projet d'intervention, réception de la convention, désignation du RSO et contrôle scientifique et technique (visites de chantiers)
- 13h45-15h10 Suivi d'une demande d'opération programmée, complétude de dossier, demande de subventions, préparer un passage en CIRA, décision, suivi de l'opération, enregistrement du rapport et clôture.
- 15h30-17h00 Réception rapport de diagnostic, conformité du rapport, notifications de la réception du rapport de diagnostic, avis CIRA, clôture diagnostic sans suite ou accord CIRA pour une prescription de fouille

3^{ème} Journée:

- 9h15-10h45 Prescription d'une fouille, réceptionner le contrat, contrôle de conformité du projet scientifique et autorisation, demandes de subventions ou prise en charge, contrôle scientifique et technique, réception « avis fin de chantier » : libération des terrains des contraintes archéologiques, réception rapport
- 11h00-12h30 Gestion d'une pluriannuelle en programmée
- 13h45-15h10 Regards croisés préventive / programmée, clôture des opérations, passage en CIRA des rapports finaux achevés, réception des archives de fouilles, réception mobilier (transférer dans dépôt de fouilles ou dévolution)
- 15h30-16h30 Co-instruction, multi-instruction, administration locale et nationale, évolutions
- 16h30-17h00 Bilan et évaluation.

Annexe XV Note du chef de projet MOA à ses correspondants des SRA (19/04/2010)



DIRECTION GÉNÉRALE DES PATRIMOINES
Département des systèmes d'information patrimoniaux
Projet ARP « suivi des dossiers relatifs à l'archéologie préventive et programmée »
Chefs de projet : Emmanuel Pierrez (MOA) et Anne-Laure Pantin (MOE – SDSI)

NOTE D'INFORMATION

Emmanuel Pierrez, 19/04/10

Sommaire

NOUVELLES ET PLANNING.....	1
PRÉSENTATION DU PROJET.....	2
Organisation (participation aux instances du projet).....	2
Objectifs.....	2
Enjeux.....	2
Démarche d'urbanisation.....	3
ATEMA.....	4
GTS.....	5

NOUVELLES ET PLANNING

La société Alcion Group a été choisie parmi les quatre sociétés ayant répondu à l'appel d'offres. Cette société réalise actuellement pour le Ministère de la santé et des sports, deux applications présentant de fortes similitudes avec notre projet.

Le lancement officiel de la phase de développement aura lieu le 6 mai. La durée du développement devrait durer 14 mois pour une mise en service au deuxième trimestre 2011.

Dans les prochaines semaines, un groupe d'utilisateurs sera mis en place. Dans un premier temps, celui-ci travaillera sur les maquettes et l'ergonomie de l'application. Cette approche qui place les utilisateurs dans les premières phases de développement a comme objectif une meilleure appropriation de l'application au moment de son déploiement.

La charge de travail du groupe utilisateur peut se résumer en :

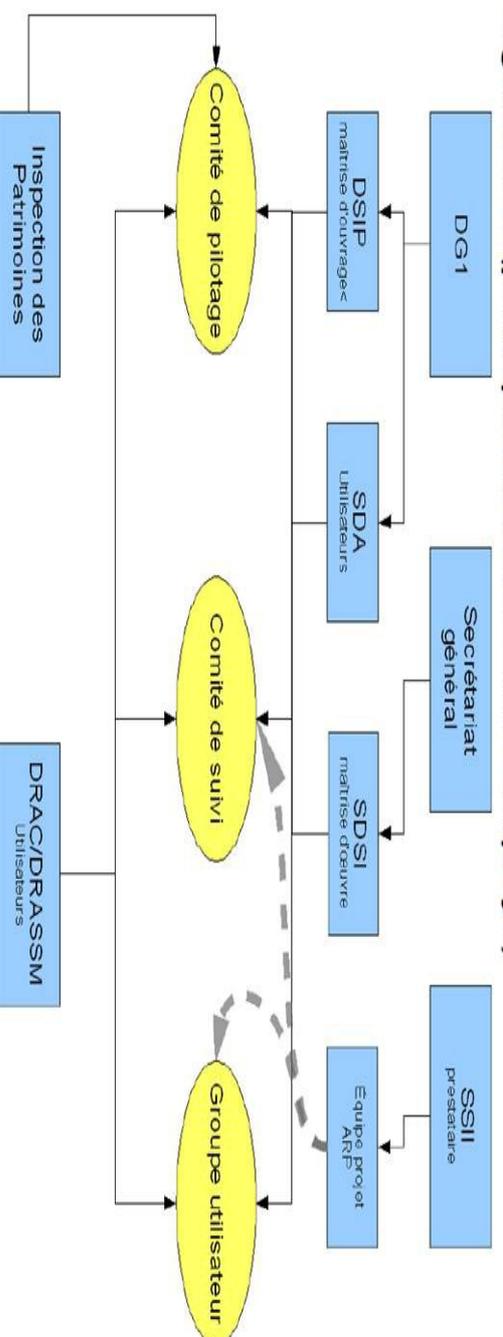
- maquettage – 2 réunions sur Paris entre avril et mai + validation des livrables (1 j.),
- spécifications détaillées – entre septembre et octobre, validation livrables (5 j.),
- schéma de la base de données – validation (2 j.),
- formation des groupes test (1 j. sur Paris pour 3 régions pilotes)
- phase de test de l'application (VA) de mars à mai (30 j/h pour les 3 régions pilotes).

Le groupe utilisateur vient compléter les instances déjà en place comme le comité de suivi (qui fait l'interface avec le prestataire) et le comité de pilotage (chargé de valider des étapes importantes du projet).

Les informations sur le déroulement du projet vous parviendront par la liste de diffusion ARP (par courriel). Cette liste comprend les personnes du comité de suivi, du futur groupe utilisateur et de toute autre personne qui le souhaite. **Il est donc important que cette liste soit complétée et actualisée.**

PRÉSENTATION DU PROJET

Organisation (participation aux instances du projet)



Glossaire DG1 : direction générale des patrimoines – DSIP : département des systèmes d'information patrimoniaux – SDSI : sous-direction des systèmes d'information – SDA : sous-direction de l'archéologie – SII : Société de services en ingénierie informatique

Objectifs

Différentes applications existent en région mais elles ne sont pas liées les unes aux autres. L'application ARP permettra la mise en place d'une chaîne opératoire à la fois en termes de phasage pour la demande, le suivi et la clôture des dossiers mais également en termes de planification pour la gestion des délais.

La réalisation de cette application répond à plusieurs objectifs :

- gérer l'instruction des dossiers de travaux d'aménagement susceptibles de constituer une menace pour le patrimoine archéologique ;
- aider au suivi des opérations archéologiques qui en découlent
- gérer l'instruction des demandes et le suivi administratif des opérations d'archéologie programmée ;
- permettre la communication entre la nouvelle application ARP et l'application existante Patriarche au travers d'un chantier de reprise des données et de la mise en œuvre d'une interface d'alimentation automatique (rustine) ;
- créer un module partageable pour la réception des dossiers (ATEMA) ;
- créer un module partageable pour la génération des textes structurés (GTS).

Enjeux

L'application ARP devra faciliter l'instruction des dossiers. Dans ce contexte, ARP doit offrir une vision clarifiée de la procédure (Quelle est l'étape en cours ? quelles sont les prochaines étapes ?), faciliter la gestion des priorités (Quelles sont les prochaines échéances ?) et aider à l'édition des actes administratifs (quel type d'acte ? quelle forme et quel contenu à l'instant T de la procédure ?).

Démarche d'urbanisation

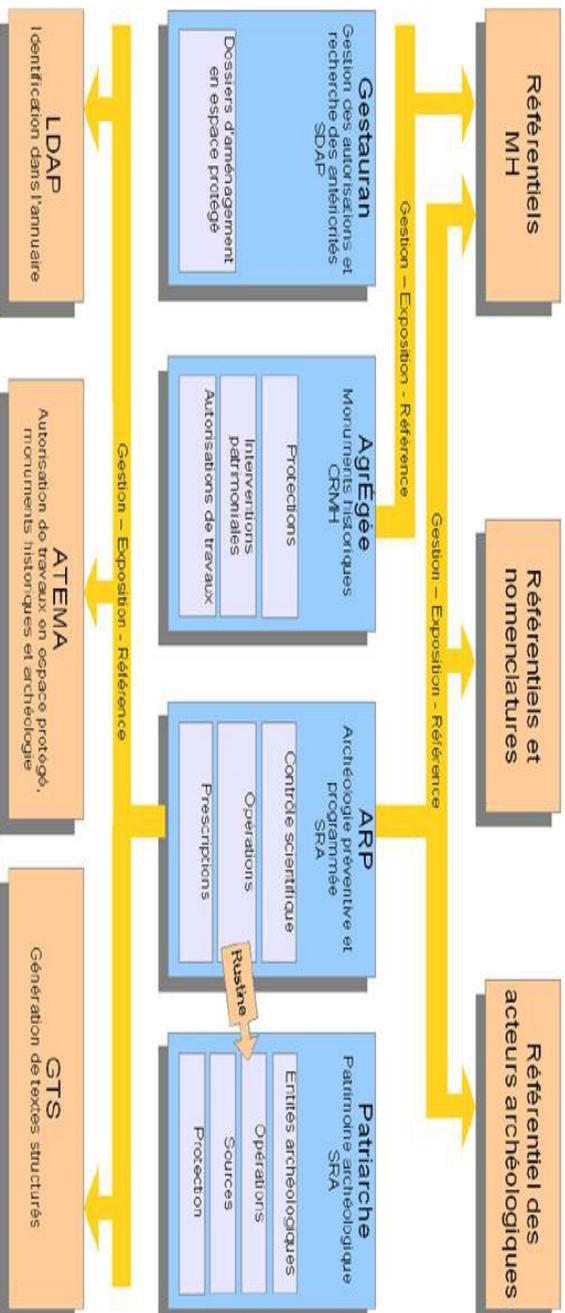
Le système d'information du ministère s'est construit par strates successives en fonction de besoins « métier » exclusifs ce qui l'a rendu rigide, redondant et compartimenté. La démarche d'urbanisation doit permettre de décloisonner le système d'information en facilitant le partage de données entre applications.

Le projet d'urbanisation se conduit par étapes : il n'impose pas la refonte totale du système d'information. Il évolue en fonction de la mise en œuvre des différents projets métiers (ARP, Patriarche2 et Gestauran).

Dans un premier temps, les applications existantes ne sont pas impactées (à l'exception du module OA de Patriarche).

Seront réalisés à court terme :

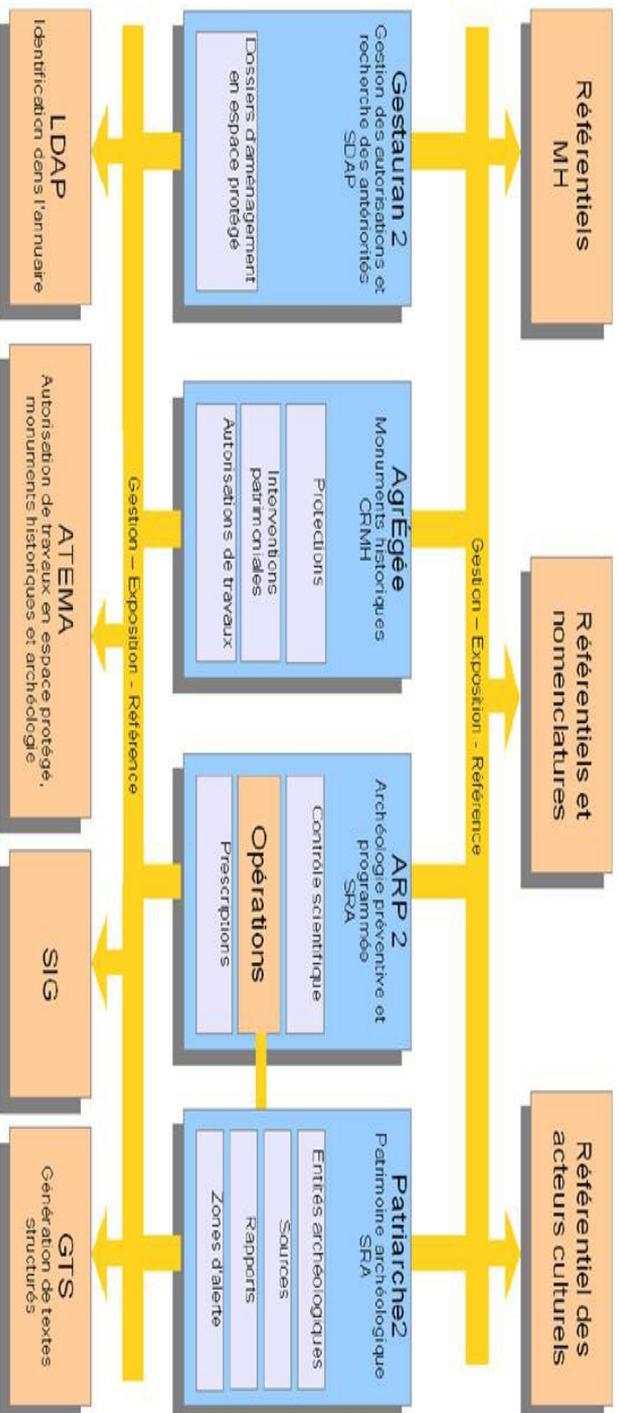
1. l'abandon de la gestion administrative des OA dans Patriarche ;
2. la création de référentiels partagés :
 - o le référentiel des acteurs (limité aux acteurs du domaine archéologie dans un premier temps),
 - o des référentiels de nomenclatures¹,
 - o le référentiel des monuments historiques d'Agrégée.
3. la création de deux composants applicatifs pour éviter des redondances fonctionnelles (un même processus applicatifs pour deux applications différentes) :
 - o un module partagé pour l'instruction des dossiers (ATEMA),
 - o un module partagé pour la génération des éditions (GTS).
4. l'utilisation de l'annuaire des agents (le LDAP qui est utilisé par exemple pour s'identifier à TéléM@ac, Sémaphore, Agrégée...) comme annuaire unique pour la connexion dans ATEMA quelque soit l'application appelée.



¹ Il s'agit de listes finies de données. Il peut s'agir de simples listes de valeurs normalisées (par exemple le statut juridique d'un ouvrage ou d'un édifice, le type d'une protection), ou de vocabulaires scientifiques ou de classifications, éventuellement structurés sous la forme de listes hiérarchiques ou de thésaurus.

Seront réalisés dans un second temps :

- le recentrage de Patriarche sur la gestion de la carte archéologique ;
- l'utilisation d'ARP comme référentiel des OA ;
- la généralisation de l'utilisation d'Agrégée comme référentiel des monuments historiques ;
- le découplage du SIG et de Patriarche pour faire du SIG un module partagé ;
- l'utilisation d'ATEMA comme outil permettant une instruction coordonnée entre le SDAP, la CRMH et le SRA ;
- la généralisation de l'utilisation de GTS ;
- la généralisation de l'utilisation du référentiel des acteurs (qui devient le référentiel des acteurs culturels) et du référentiel des nomenclatures.



ATEMA

ATEMA, conçu comme un service partageable dans le futur dispositif « urbanisé », sera chargé de l'enregistrement des dossiers, du suivi des pièces manquantes et complémentaires pour ARP, Gestauran et Agrégée tout en respectant l'indépendance des applications. Il sera lié à GTS pour l'édition des nombreux courriers générés au cours de l'instruction des dossiers.

ATEMA sera un module pleinement intégré à l'application « appelante ». En conséquence :

- il n'y aura pas de connexion (au sens applicatif) spécifiquement lié à l'usage d'ATEMA. La connexion s'effectuera au niveau de l'application qui utilise le module ;
- l'interface d'ATEMA sera liée à celle de l'application appelante. L'utilisateur saisira toutes les données du dossier, c'est-à-dire les données du corps du dossier et les données spécifiques au domaine métier, comme un tout, visible sans rupture suivant la présentation choisie dans chaque application.

GTS

Le module GTS, conçu comme un service partageable dans le futur dispositif « urbanisé », viendra en aide pour la construction de documents structurés en vue de leurs éditions. Il est constitué de :

- gabarits de documents (classés par catégories : courriers, arrêtés etc.),
- zones paramétrables dans ces gabarits (entête, pied de page etc.),
- référentiel de blocs texte à contenu stable (ex : texte de loi), contextuels (selon les données d'un dossier) ou mixtes (qui mélange des éléments de types stable et contextuel),
- une interface permettant à l'administrateur national d'ajouter de nouveaux gabarits.

Annexe XVI

Participation des SRA

	Analyse de l'existant	Analyse des besoins	Comité de pilotage	Comité de suivi	SRA candidates	SRA tests	Atelier Aterna	Atelier ARP	Atelier Ergonomie	SRA en VA	SRA en VSR
Alsace					VA						
Aquitaine											
Auvergne					VSR						
Basse Normandie											
Bourgogne											
Bretagne					VA						
Centre											
Champagne-Ardennes											
Corse											
Franche Comte					VSR						
Guadeloupe											
Guyane											
Haute Normandie					VSR						
Ile de France											
Languedoc Roussillon											
Limousin											
Lorraine											
Martinique					VSR						
Midi Pyrénées											
Nord Pas De Calais					VA						
Pays de Loire											
Picardie											
Poitou Charente					VSR						
Provence Alpes Côte d'Azur					VSR						
Rhône Alpes					VA						
DRASSM					VA						
INRAP											

Source: Dsip

Annexe XVII (A)

Ecran d'ARP (A : enregistrement)

The screenshot displays the 'DOSSIERS' search interface. On the left is a sidebar with filters for 'Référence', 'Agent', 'Département', 'Commune', 'Créés depuis', 'Niveau', 'Autres champs', and 'Valeur'. The main area contains a navigation bar with 'Tableau de Bord', 'Réception', 'Archives', and 'Recherche avancée'. Below this is a search criteria form with four sections: 'Critères dossier', 'Critères de localisation', 'Critères de prescription', and 'Critères opération'. Each section contains various fields for filtering, such as dates, dropdown menus, and checkboxes.

Tableau de Bord | **Réception** | **Archives** | **Recherche avancée**

Recuete 1 / 1

Critères dossier

Nom du projet

Référence dossier Type de dossier

Dossier reçu entre le et le

Dossier clos entre le et le

Référence interne Type de saisine

Demandeur Service instructeur

Agent Etat du dossier

Critères de localisation

Département Commune

Libellé regroupement Type de regroupement

Périètre Unité de patrimoine

Critères de prescription

Prescription

Type de décision

Arrêté signé entre le et le

Saisine effectuée entre le et le

MCP Prescription(s) complémentaire(s)

Prescription(s) d'abrogation Prescription(s) modificatifs(s)

Passage(s) CIRA Avis CIRA

Avis de la commission pris entre le et le

Rapporteur CIRA

Critères opération

Intitulé de l'opération Type d'opération

Opération débutée entre le et le

Opération terminée entre le et le

Rapport reçu entre le et le

Mobilier reçu entre le et le

Annexe XVII (B)

Ecran d'ARP (B : échéancier)

The screenshot displays the ARP (B) interface. At the top left, there is a logo for 'AR CHÉOLOGIE réventive & rogrammée' and a small French flag. At the top right, the user information 'philippe.chantepie.culture.gouv.fr' and 'SRA Basse-Normandie' is shown, along with the version 'ARP v0.0.4' and a help icon. The main header area contains the project ID 'PA01476113D0001' and the name 'Cyrille BILLARD'. Below this, the address 'Chemin de Bèneauville - AB 135 et 136, VIMONT (14)' and the name 'Nathalie PISSOT' are listed. The interface is divided into two main sections: 'Réception' and 'Tâches à faire'. The 'Réception' section has three sub-sections: 'Réception', 'Instruction', and 'Emprise de diagnostic (N° 1)'. The 'Tâches à faire' section is expanded, showing a list of tasks:

- Instruction
 - Préparer un passage en CIRA
- Emprise de diagnostic (N° 1)
 - Abandonner la prescription et créer une emprise de phasage
 - Préparer un passage en CIRA
 - Réceptionner l'attestation de fin de travaux
 - Enregistrer une visite de chantier
 - Réceptionner le rapport d'opération
 - Emettre une prescription complémentaire
- Tâches génériques
 - Clôre le dossier
 - Demander des pièces complémentaires

**Annexe XVII
(C)**

Ecran d'ARP (C : tableau de bord)

AR CHÉOLOGIE
réventive &
rogrammée

philippe.chantepie.culture.gouv.fr
SRA Basse-Normandie
ARP v0.9.3

DOSSIERS

Référence

Agent

Département

Commune

Créés depuis

Niveau

Autres champs

Valeur

Tableau de Bord

Réception

Archives

Recherche avancée

Nom du projet	Type	Commune (Dép)	Niveau	Ag	Jalon	Limite	UR
Entre le bourg et le hameau de Buron Cadastre : AC 46p, 51p, 53, 55 et 82p - AM 18, 24, 25, 27, 33,	CP	SAINT-CONTEST(14)		CB	Dossier complet (CP)	22/11/2006	
Rue Artisanale Cadastre : AD 273, 276, 278, 291, 316 et 317 AM 383, 385 et 386	CP	BLAINVILLE-SUR-ORNE(14)		CB	Dossier complet (CP)	01/12/2006	
Le bourg Cadastre : B 67, 68 et 493	CP	BENY-SUR-MER(14)		CB	Dossier complet (CP)	02/12/2006	
Cadastre : A 421p	CP	SAINTE-CROIX-SUR-MER(14)		CB	Dossier complet (CP)	12/04/2007	
la Dime - RD 235Cadastre : AL 41 et 47p	LT	FONTENAY-LE-MARMION(14)		CB	Prendre une décision post diagnostic	15/04/2007	
Demande d'autorisation exploitation carrière	RR	SAINTE-FROMOND(50)		DC	Dossier complet	16/05/2007	
Le Lieu Chopin, parcelle A 146 - Saint Vigor, parcelles A 297 et A 324 - Herbage de la Brie, parcell	CP	AGY(14)		CB	Dossier complet (CP)	25/05/2007	
Cadastre : AE 116 et 128	CP	SAINTE-MARTIN-DE-FONTENAY(14)		CB	Dossier complet (CP)	09/06/2007	
Le Manoir Cadastre : AB 138 à 144	CP	VAUDRY(14)		CB	Dossier complet (CP)	28/06/2007	
Demande d'information, Consultation-projet	CP	BRETTEVILLE-L'ORGUEILLEUSE(14)		CB	Dossier complet (CP)	02/07/2007	
01 Chemin de la Jourdanerie Cadastre : B 405	LT	HAUTTEVILLE-BOCAGE(50)		DC	Dossier complet	20/08/2007	
Rue Vilaine et chemin rural dit chemin d'Argences Cadastre : AH 7	LT	SAINTE-SYLVAIN(14)		CB	Prendre une décision post diagnostic	02/10/2007	
Hameau de Sainte Honorine la Chardonnette Cadastre : ZL 3, 4, 5, 28p et 31p	CP	HEROUILLETTE(14)		CB	Dossier complet (CP)	26/10/2007	
Le Cacquevel Cadastre : ZC 103p, 107p, 109 et 132p	LT	VILLEDIEU-LES-POELES(50)		DC	Dossier complet	08/11/2007	
Parcelle ZE 229	CP	CARPIQUET(14)		CB	Dossier complet (CP)	25/11/2007	
Projet éolien offshore au large du Calvados	CP	CAEN(14)		CB	Dossier complet (CP)	21/12/2007	
Rue de l'Oratoire Cadastre : AP 34p, 31p, 174p, 36, 409, 37, 62, 310, 79, 80, 258, 313, 21p, 15p, 18	PA	AGNEAUX(50)		DC	Dossier complet	07/01/2008	
ZAC Actival d'Orme	RR	FONTENAI-SUR-ORNE(61)			Prendre une décision post diagnostic	19/01/2008	
Projet éolien offshore au large de la Manche	CP	SURTAINVILLE(50)		DC	Dossier complet (CP)	04/02/2008	
10 boulevard Collas et rue de Falaise Cadastre : AE 421, 478 et 503	CP	SAINTE-PIERRE-SUR-DIVES(14)		CB	Dossier complet (CP)	02/03/2008	

Nombre de résultats par page : [5](#) [10](#) [15](#) [20](#) [25](#) | Page 1 de 35

