

Enjeux des systèmes d'information du secteur public et leviers de performance

Le système d'information est de plus en plus considéré comme un centre d'investissement et non plus seulement comme un centre de coût.

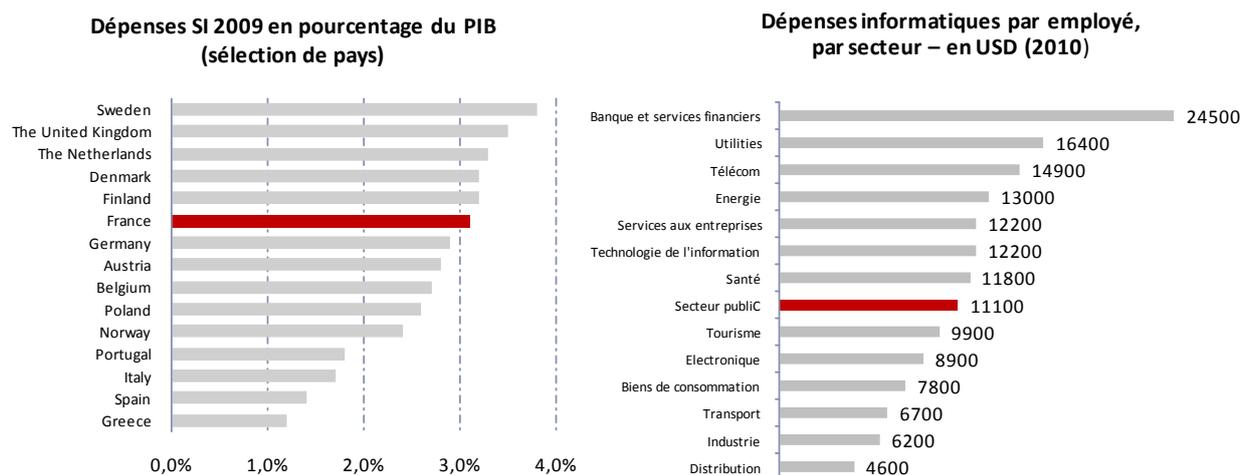
L'informatique est aujourd'hui au cœur des transformations à l'œuvre dans le secteur public et il est important, dans le contexte de réduction de la dépense publique, de préserver voire de développer les investissements technologiques pour préparer l'avenir.

Le système d'information est aujourd'hui au cœur des transformations à l'œuvre dans le secteur public

Les investissements en système d'information ont progressé et se situent dans la moyenne haute en Europe mais les efforts méritent d'être poursuivis

L'analyse comparative des dépenses SI par pays en Europe (cf. graphique ci-dessous) permet de situer la France parmi les pays dynamiques en termes d'investissements SI, cependant la marge de progression reste importante pour se rapprocher des pays leaders dans ce domaine.

Analyse comparative du niveau d'investissement en SI par pays et par secteur d'activité



Source : 8th eGovernment Benchmark Measurement for the European Commission - November 2009

Source : IT KMD Gartner – Janvier 2010

Les systèmes d'information du secteur public présentent, en outre, un certain nombre de caractéristiques qui influencent leur approche de la performance

- Les volumes de données traités sont considérables ;
- La fonction SI est exposée à des évolutions brutales des exigences (évolutions réglementaires et mise en conformité du SI, inflexions des politiques publiques, ...) ;
- Le poids du réglementaire et celui des systèmes hérités sont plus importants que dans les entreprises du secteur privé ;
- Sa construction d'origine hérite des propriétés de verticalité ; ainsi, les traitements informatiques publics sont encore trop souvent des processus linéaires construits sur une base analytique de la réglementation alors que la réponse aux enjeux de souplesse et de réactivité impose pour demain un modèle ensembliste ;
- L'évolution des SI met en action de nombreux partenaires du secteur public, nécessitant une coordination de l'écosystème.

Plusieurs expériences montrent qu'un mouvement de convergence et de rationalisation des systèmes d'information de l'Etat est à l'œuvre

Le Ministère de la Défense a été le premier ministère à se doter, dès 2006, d'une direction chargée de conseiller le Ministre sur tous les aspects des systèmes d'information et de communication. Son Directeur Général, relevant directement du Ministre, propose la politique générale pour les Systèmes d'Information et de Communication (SIC) du Ministère, et en contrôle l'application. Le Directeur Général des SIC du Ministère de la Défense est responsable du choix des normes, standards, et méthodes. Il évalue la pertinence et la cohérence des projets, notamment d'acquisitions de systèmes, produits ou services d'usage commun. Il est investi d'un rôle spécifique pour la mise en cohérence des architectures fonctionnelles et techniques : les architectes des SI forment désormais un « collège » placé sous son autorité.

L'Agence nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI) a été créée au sein du SGDSN. S'agissant de la sécurité des systèmes d'information et de la cyberdéfense, il existe déjà une gouvernance interministérielle qui s'exerce au travers d'un comité stratégique de la sécurité des systèmes d'information, animé par le Secrétariat Général de la Défense et de la Sécurité Nationale (SGDSN). Pour la définition et pour la mise en œuvre de cette politique, celui-ci s'appuie sur l'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI). L'ANSSI est ainsi un exemple réussi de la mise en place d'une tête de réseau nationale sur un domaine transversal : la sécurité des systèmes d'information. C'est à ce titre qu'il a été décidé qu'elle sera autorité nationale pour la Lutte Informatique Défensive (LID), chargée de coordonner en temps réel les moyens de défense dans ce domaine.

Pour la réforme de l'administration territoriale, un Comité de Pilotage National des Systèmes d'Information (CPNSI)⁴ a été mis en place. Rendu nécessaire par la constitution de Directions Départementales Interministérielles (DDI), ce comité a piloté la démarche de mise en œuvre des SI territoriaux, et identifié les solutions techniques et organisationnelles nécessaires. Depuis la création des DDI le 1er janvier 2010, il valide les évolutions du cadre technique et accompagne les services vers la cible en matière d'organisation de la fonction SIC dans les départements. Son réseau cible interdépartemental, en cours de spécification, pourrait servir de prototype à un futur réseau interministériel élargi au bénéfice de tous les acteurs à l'échelon départemental des interventions de l'Etat.

⁴ Avec la création de la DISIC, le CPNSI devient une formation particulière du Comité Technique des SIC réunissant les DSI des ministères.

Aujourd'hui, ce mouvement s'accélère avec la mise en place d'une Direction Interministérielle des Systèmes d'Information et de Communication de l'Etat.

Tout montre en effet que le moment est venu de réaliser cette transformation, et qu'elle a trouvé maintenant les conditions de son acceptabilité :

- Des technologies nouvelles émergent, fortement structurantes : l'informatique en nuage, ou « cloud computing », en est un exemple notoire qui peut fortement impacter les stratégies de gestion des infrastructures informatiques de l'Etat ;
- Un consensus entre les ministères se dégage sur l'intérêt d'un référentiel commun de bonnes pratiques, et sur les avantages d'un partage d'initiatives et de ressources ;
- La pression sur les moyens rend d'autant plus nécessaire une démarche de mutualisation : il y a là une voie raisonnée d'optimisation des contraintes budgétaires ;
- Ce consensus est renforcé par l'obsolescence prévisible ou annoncée de certains systèmes d'information existants : une démarche interministérielle d'harmonisation des architectures et de mutualisation de ressources, pourra optimiser les coûts de remplacement de ces systèmes ;
- Enfin, les exigences de sécurité des systèmes (applications et infrastructures) induisent un besoin de cohérence entre les organismes.

Le Directeur Interministériel des Systèmes d'Information et de Communication de l'Etat

Caractéristiques du poste

- Décret du 21 février 2011
- Champ de la mission :
 - Système d'information interministériel
 - Communication (téléphonie, fréquences)
 - Devoir d'alerte sur les projets d'importance majeure
- Gouvernance associée :
 - **Conseil des SI** : composé des secrétaires généraux et animé par le DISIC. Décide des orientations majeures.
 - **Comité technique des SIC**: composé des DSI des ministères. Prépare l'arbitrage des choix techniques.

Les trois axes de la mission du DISIC

Cadre stratégique commun

Fonctions a minima

- Mise en place du cadre stratégique
- Plan de développement des compétences SI
- Politique d'achat
- Harmonisation et consolidation des schémas directeurs

Périmètre cible

- Animation des réseaux de concertation avec les collectivités locales, les usagers, les partenaires privés
- Généralisation des revues d'architecture, en vue d'améliorer la cohérence et la résilience des systèmes

Opérations : infrastructure, services et projets

Fonctions a minima

- Infrastructures mutualisées de production informatique
- Réseau interministériel sécurisé incluant les échelons déconcentrés selon décision à confirmer
- Téléphonie sur IP

Périmètre cible

- Déploiement d'infrastructures en nuage
- Elargissement du périmètre de services mutualisés

Pilotage de la performance et maîtrise des risques

Fonctions a minima

- Pilotage par la performance et maîtrise des risques
- Premier palier de bonnes pratiques
- Meilleure transparence des coûts
- Contrôle et audit; maîtrise du risque projet

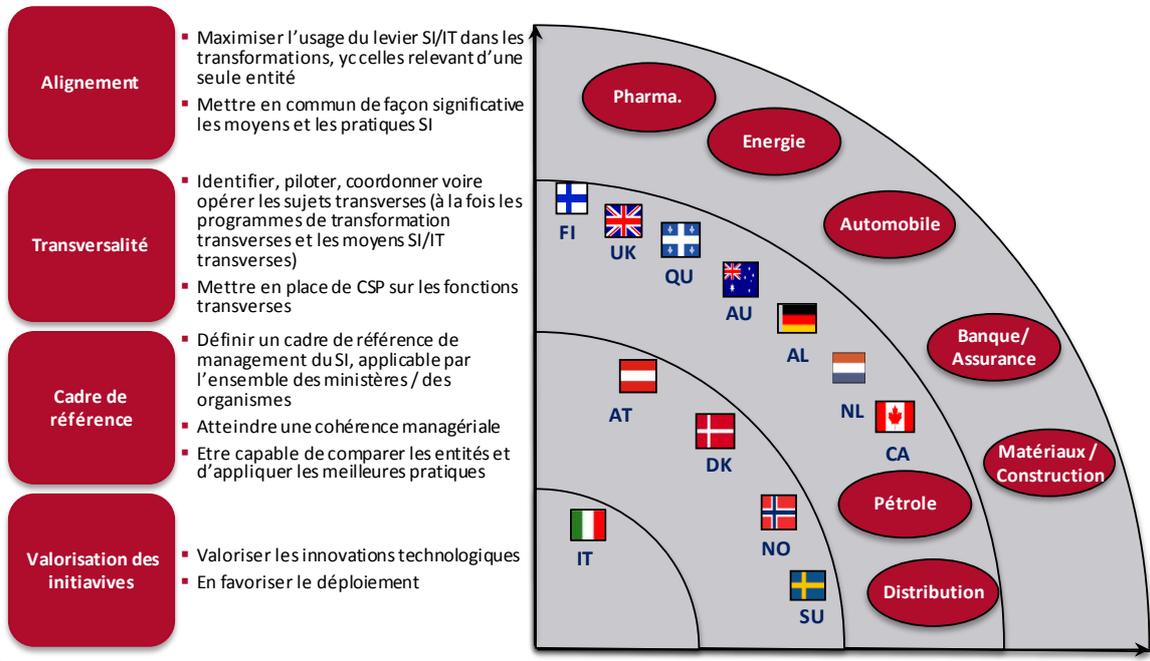
Périmètre cible

- Méthodes standardisées pour la gestion du risque projet
- Analyse de la valeur des investissements SI

Cette fonction de DSI interministérielle participe d'ailleurs d'une tendance de fond au sein des différents pays étudiés dans le cadre de cette étude.

Benchmark des DSI interministérielles dans le monde

Modèle de maturité des DSI transverses à l'international et dans le secteur privé



Points significatifs des missions des DSI transverses à l'étrangers

- | | |
|--|---|
| <p>UK</p> <ul style="list-style-type: none"> Identifier et diffuser les leviers de changement systémiques dans l'administration en matière de TI Porte un regard extérieur et dispose d'une vue d'ensemble sur les besoins de transformation des TI dans l'administration <p>CANADA</p> <ul style="list-style-type: none"> Définir le rôle des services partagés en matière d'infrastructure de gestion de l'information Définir et mettre en place des processus opérationnels communs <p>QUEBEC</p> <ul style="list-style-type: none"> Créer un Centre de services partagés permettant une gestion intégrée des services de soutien administratif Coordonner la conception et la mise en place du renouvellement de la prestation de services dans le cadre du gouvernement en ligne <p>AUSTRALIE</p> <ul style="list-style-type: none"> Jouer le rôle de catalyseur de changement dans l'administration, pour améliorer l'offre de services publics et leur efficacité sur le long terme grâce à l'utilisation des TIC Contribuer à l'amélioration des services publics en encourageant l'interopérabilité et l'intégration des processus entre administrations centrales et avec les autorités locales | <p>ALLEMAGNE</p> <ul style="list-style-type: none"> Piloter la mise à disposition d'infrastructures SI centralisées <p>AUTRICHE</p> <ul style="list-style-type: none"> Porter la coordination des infrastructures techniques, de la gestion de projets et de programmes, du contrôle du budget et des achats, Promouvoir les solutions autrichiennes en matière de e-gouvernement au niveau européen et international <p>FINLANDE</p> <ul style="list-style-type: none"> Regrouper la production et la fourniture de services informatiques partagés, permettant ainsi aux ministères de se concentrer sur le développement des services de TI supportant leur propre cœur de métier Initier, promouvoir, coordonner et mettre en œuvre des projets conjoints et transverses Développer et d'assurer la maintenance des systèmes d'information communs <p>SUEDE</p> <ul style="list-style-type: none"> Prendre en charge la coordination des initiatives nationales en matière d'e-gouvernement et les stratégies pour le développement des relations entre citoyens et administration |
|--|---|

Mais cette fonction de DSI interministériel ne pourra prendre sens que si la démarche peut s'appuyer sur de vraies actions d'urbanisation au sein de chacun des domaines et entre les domaines qui constituent le secteur public

A cet égard, la démarche ouverte par la Direction de la Sécurité Sociale pour construire un plan stratégique partagé des SI de la protection sociale est exemplaire. En cours de construction avec les acteurs concernés, mettant en avant les acquis des années précédentes et les confrontant aux forts enjeux de demain, elle livrera un document de référence partagé, véritable référentiel pour les actions de demain.

La DSS a mis en place une démarche concertée pour la construction partagée d'un plan stratégique des systèmes d'information de la protection sociale

La performance du service public de la sécurité sociale repose en grande partie sur ses systèmes d'information qui irriguent l'ensemble des fonctions de recouvrement des cotisations et des prestations servies par les caisses de sécurité sociale. Depuis 10 ans, les assurés et les bénéficiaires, les cotisants et les employeurs, les professionnels et les établissements de santé se sont appropriés massivement les services en ligne et les échanges informatisés proposés par l'assurance maladie et les branches famille, retraite et recouvrement : le taux de pénétration varie entre 43 et 90% avec le chiffre emblématique de plus d'un milliard de feuilles de soins électroniques par an pour les professionnels de santé.

Mais les systèmes d'information de la sécurité sociale et plus largement de la protection sociale sont de plus en plus confrontés à des enjeux politiques majeurs liés aux réformes sociales ainsi qu'à la modernisation du service public, tant en termes de qualité de service et de simplification que d'efficacité des organismes et de lutte contre la fraude.

La priorité est d'impulser une nouvelle dynamique pour un alignement plus rapide des systèmes d'information aux politiques publiques qui doivent être mises en œuvre avec les organismes de sécurité sociale et les partenaires de la protection sociale.

Pour relever ce défi, très clairement il est nécessaire de renforcer la gouvernance des systèmes d'information au niveau de l'Etat et des directions générales des organismes en mettant en place une instance de pilotage qui s'inscrit dans le cadre de la revue générale des politiques publiques. Ce 1er objectif comprend aussi l'adoption de méthodes communes, telle que la méthode

de pilotage COBIT recommandée par la Cour des Comptes, de standards techniques, tel que le standard d'interopérabilité et de sécurité de la protection sociale InterOps conforme aux référentiels nationaux (RGI et RGS). Egalement un dispositif homogène de gestion de la dématérialisation qui garantira la sécurité juridique des systèmes d'information avec une attention particulière pour la certification des comptes de la sécurité sociale.

Le deuxième objectif est celui de la performance liée à l'urbanisation des systèmes d'information qui permettra une réactivité plus forte lors de la mise en place de nouvelles mesures, une offre de service « sans couture » quel que soit le nombre de partenaires associés, pour la déclaration sociale nominative (DSN) par exemple, des mutations de dossiers inter-régimes plus simples et plus rapides, des pièces justificatives demandées une fois pour toute, des démarches prises en charge de bout en bout qui simplifient la vie quel que soit le canal utilisé : internet, téléphone, visio-guichet, guichet et bientôt smartphone.

Se donner les moyens de réussir est le 3ème objectif qui nécessite d'optimiser l'organisation informatique et la coordination des maîtrises d'ouvrage, de réaliser des économies en mutualisant achats, développements et études, en utilisant les techniques de virtualisation et de développement durable. Le volet le plus important de ce programme est de partager une stratégie de développement des compétences qui façonne l'attractivité du service public de protection sociale, sa diversité, son évolutivité et ses enjeux.

Cette évolution dans le positionnement du SI se traduit par la mise en œuvre de grands projets emblématiques.

Aujourd'hui, l'informatique s'invite dans les comités de direction, et jusque dans les discours politiques. La technologie est en effet à l'origine de nouveaux concepts et de nouveaux services, tant en France qu'en Europe.

Au-delà des grands projets de **progicielisation**, la **dématérialisation** et l'**interconnexion** des SI sont des axes de travail prioritaires. Quelques **grands projets emblématiques** ont permis de placer le système d'information au cœur de la transformation du secteur public.

Exemples de grands projets où le SI est au cœur de la transformation

Impôts en ligne

Lancée en 2000, la déclaration d'impôt en ligne est aujourd'hui l'une des démarches administratives en ligne les plus utilisées en France, avec un taux de pénétration de près d'un foyer sur trois.

La télé-déclaration des impôts est en effet aujourd'hui réalisable quelle que soit la situation familiale du contribuable (célibataire, marié, divorcé, veuf, ...), y compris en cas de mariage, de Pacs, de divorce ou de décès du conjoint en cours d'année.

Elle est également, depuis 2009, accessible depuis n'importe quel ordinateur connecté à Internet, et ce sans certificat (qui obligeait précédemment à faire sa déclaration depuis un ordinateur unique).

Elle est aussi plus intuitive grâce à l'intégration de la déclaration simplifiée, au pré-remplissage des données déjà connues de l'administration fiscale ou encore au calcul automatique des sommes des différents revenus et aides à la saisie.

Fort de ces atouts, la déclaration d'impôts en ligne a été utilisée par 10,6 millions de personnes en 2010, soit près de trois fois plus qu'en 2005 (3,7 millions en 2005).

Chorus

Chorus est le programme d'informatisation intégrée des fonctions financières de l'Etat et concerne l'ensemble des ministères, tant au niveau de l'administration centrale qu'à celui de services déconcentrés.

Chorus couvre l'ensemble du champ budgétaire et comptable de l'Etat (dépenses, recettes non fiscales et comptabilité) et propose des solutions de modernisation aux impacts qualitatifs forts.

Lancé en 2006 sur le principe d'un déploiement incrémental, à la fois sur le plan fonctionnel et sur le plan géographique, l'objectif du projet a été de doter, à l'horizon 2011, tous les acteurs financiers de l'Etat d'un progiciel de gestion intégré, capable de traiter annuellement plus de 350 milliards d'euros de flux comptable et connecté à près de 35 000 utilisateurs.

GIP MDS

Dès 2000, les organismes de protection sociale sous l'égide de la DSS se sont mobilisés pour créer ensemble un groupement afin de moderniser les données sociales et porter les formalités déclaratives au travers d'un seul portail.

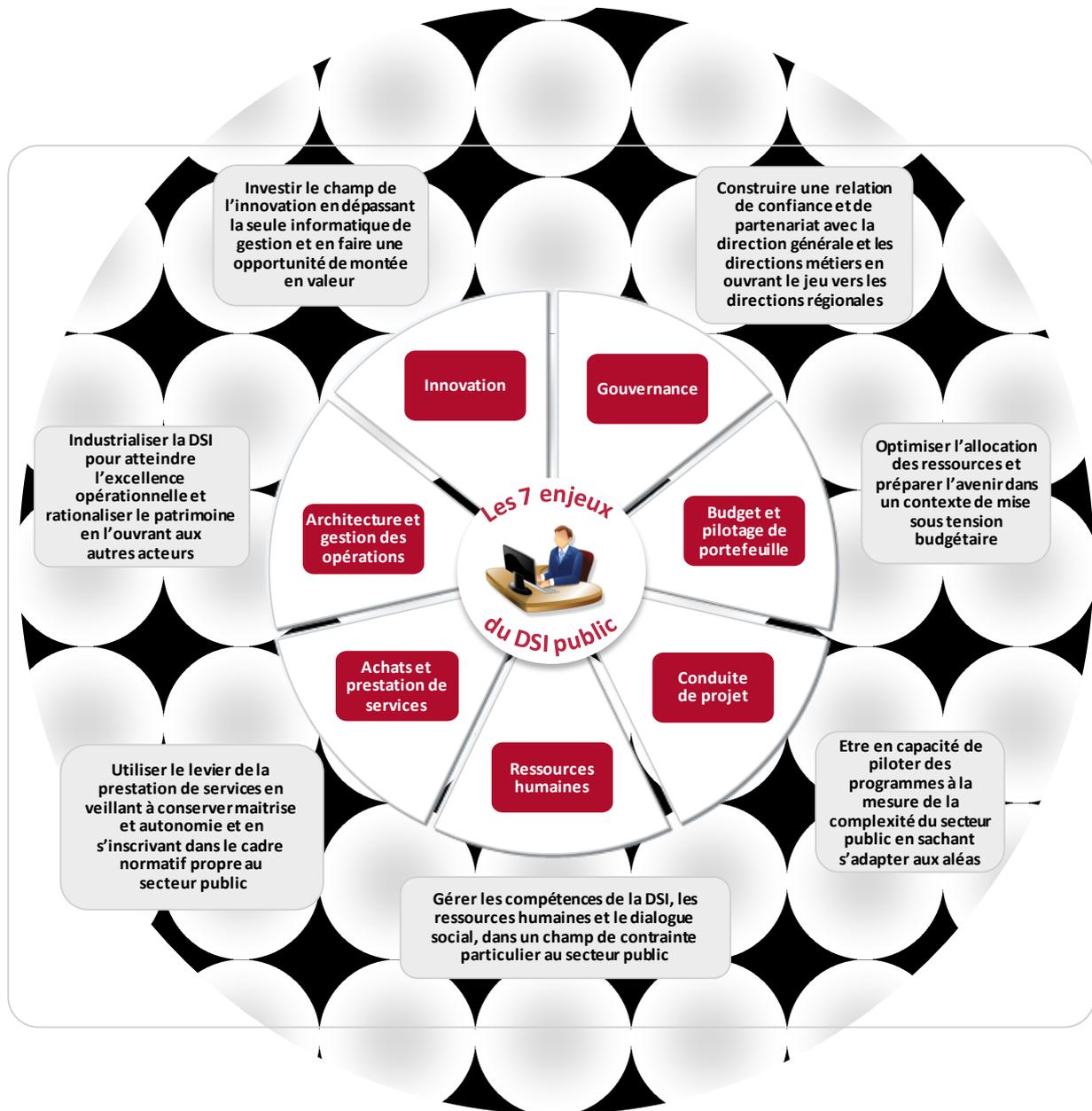
Cette création résultait déjà d'une histoire vieille à l'époque de 15 ans, puisque c'est dès 1985 que les organismes de protection sociale et d'autres grands acteurs du public s'étaient réunis autour de TDS (Transfert des Données Sociales) pour récupérer les données sociales sous forme dématérialisée (à l'époque sur disquette...).

La mise en place du GIP en 2000 a permis d'aller plus loin en développant de manière concertée un « bouquet de services » motivant pour les entreprises qui démarraient sur Internet. L'étape des 10 années d'existence du GIP a été franchie en mai 2010 avec un bilan présentant des avancées certaines sur la période en termes de stabilisation et d'industrialisation du fonctionnement face à des volumes très significatifs : près de 18 millions de télé-déclarations et 2 millions d'entreprises inscrites avec une disponibilité de plus de 99,5% ces 3 dernières années et un taux de satisfaction sur sondage supérieur à 97% en 2010.

Cette efficacité permet aujourd'hui d'ouvrir entre tous les partenaires du GIP une nouvelle phase, celle de la maturité qui permet de tirer un profit partagé des phases précédentes, ayant conduit à la mise en place d'un lieu collectif et structuré de construction et d'appui à la dématérialisation et à la simplification des déclarations sociales. Le besoin d'une dématérialisation toujours plus efficace, apte à soutenir les efforts de productivité demandés aux acteurs de la protection sociale et les attentes de plus en plus fortes de simplification et personnalisation du monde économique, posent les termes de la réflexion. La prise de conscience reflétée par les récents rapports sur l'administration numérique de la nécessité d'une réponse concertée à ces attentes renforce la prégnance de cet axe.

Pour maximiser la valeur du système d'information, le DSI du secteur public doit adresser un certain nombre d'enjeux

Sept enjeux ont été recensés et analysés. Bien que ceux-ci ne soient pas totalement indépendants les uns des autres, chacun peut être rattaché à l'un des axes d'analyse utilisé dans le cadre de l'étude.



Gouvernance

Construire une relation de confiance et de partenariat avec la direction générale et les directions métiers en ouvrant le jeu vers les directions régionales

La consolidation du positionnement stratégique de la DSI reste d'actualité : si le modèle d'alignement stratégique du Système d'Information est désormais en place dans la plupart des grands organismes publics, il reste à consolider. Il doit tendre vers un modèle de co-élaboration stratégique DG/Métier/SI et intégrer la dimension régionale en particulier dans la conduite du changement.

La gouvernance des systèmes d'information du secteur public doit également intégrer la dimension inter-organismes au plan central et la relation avec les centres de décision locaux.

Le schéma directeur ou plan stratégique du système d'information est un outil indispensable de projection et de dialogue avec les donneurs d'ordre ; il est pertinent de l'étendre en intégrant les évolutions des SI des partenaires.

Dans le même temps afin d'assurer la réactivité nécessaire pour la mise en place de nouvelles évolutions législatives ou règlementaires, la gouvernance doit disposer des processus d'ajustement des priorités d'actions et favoriser les investissements facilitant l'agilité du SI.

Si de manière générale, le SI n'est plus considéré aujourd'hui seulement comme une commodité voire un mal nécessaire, la manière de réellement porter son caractère stratégique est toujours d'actualité dans le secteur public. Par ailleurs, la rotation des dirigeants conduit le DSI à renouveler régulièrement ce travail de pédagogie et de conviction.

La mise en place, avec les donneurs d'ordre de la DSI, d'une relation partenariale imprégnée de la culture du compromis « intelligent », implique que chacun comprenne le métier de l'autre et s'approprie son champ de contraintes.

Dans le secteur public, la fonction SI est majoritairement positionnée en tant que **prestataire de service** auprès des métiers dans une relation client-fournisseur structurée ; sa performance se mesure à travers les **engagements de service** qu'elle définit en collaboration avec les opérationnels.

Néanmoins, le mode guichet ou le mode client-fournisseurs sont conçus comme un premier palier, à dépasser dans un second temps au profit de structures de travail et de dynamiques de relation plus collaboratives et plus intégrées.

La montée en maturité des métiers sur le sujet des SI est un facteur clé pour la mise en place d'un dialogue approprié avec le SI. Les métiers peuvent encore aujourd'hui trop souvent s'imaginer, à la lumière de brillantes présentations commerciales, que la solution miraculeuse existe et qu'il n'y a qu'à acheter tel ou tel produit. Le renoncement à une partie de leur prérogative dès lors qu'il s'agit de construire des systèmes dans un contexte de cohérence reste trop souvent perçu comme une prise de pouvoir induite des systèmes d'information, alors que dans les faits, il s'agit bien d'un nouveau métier qui doit émerger : la maîtrise d'ouvrage du Système d'Information trop souvent confondue avec la maîtrise d'ouvrage « métier », alors qu'elle est singulière puisqu'elle porte la cohérence d'ensemble du SI et met en valeur ses sources de performance.

Si l'on reprend l'image classique de la construction dans le bâtiment, il y est admis qu'entre le futur propriétaire d'une maison et les maîtres d'œuvre il existe un « intermédiaire » dénommé architecte qui doit offrir au demandeur une traduction opérationnellement réalisable de ses desideratas. La matière du SI est devenue tellement large et complexe au fil des ans que cette compétence ne peut plus aujourd'hui être noyée dans la connaissance métier.

Les synergies doivent s'exprimer non seulement pendant la fabrication de la solution informatique, mais aussi tout au long de son déploiement et même au-delà, à travers l'évaluation de son utilisation.

L'envergure et le niveau d'exposition des projets, la complexification des commandes et dans le même temps de tous les types de réponses technologiques qui peuvent s'envisager requièrent un effort de construction conjointe puis de **conduite du changement** particulier dans lequel la DSI a toute sa place, jusque dans la contribution au dialogue social.

Un **schéma directeur du Système d'Information**, ou un plan stratégique se projetant à un horizon de trois à cinq ans, est un outil de dialogue indispensable entre l'informatique et ses donneurs d'ordre, à la condition, toutefois, de décliner celui-ci en **feuilles de routes opérationnelles** et de procéder chaque année à sa **réactualisation**.

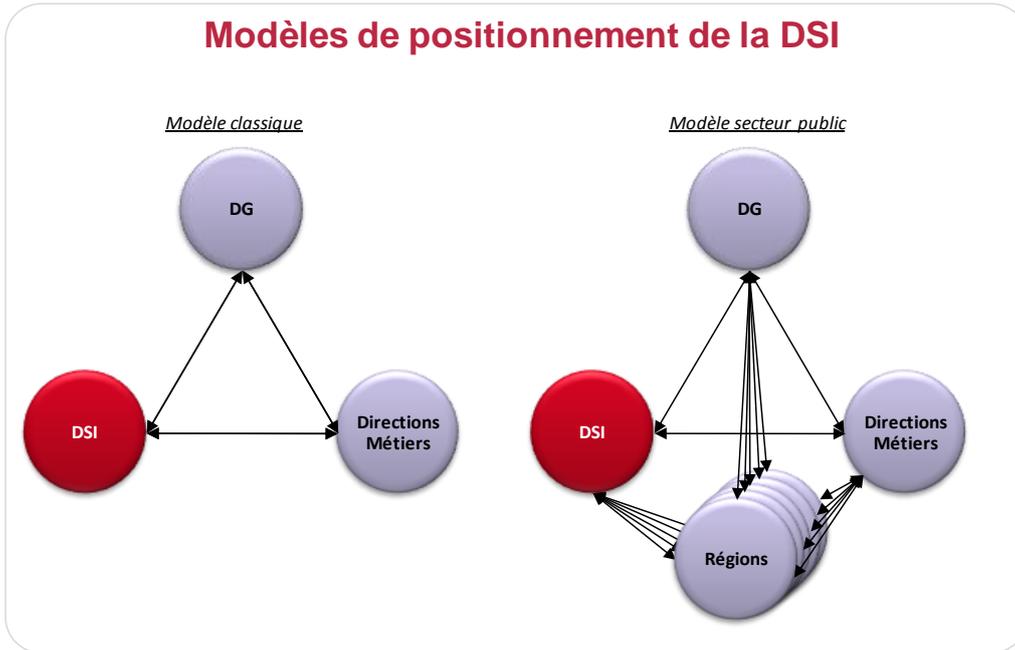
S'agissant de la programmation des investissements informatiques, le cadre de fonctionnement cible métier / SI est de dépasser la logique d'alignement du système d'information sur la stratégie métier pour aller vers une **co-définition et un co-déploiement de la stratégie**.

De plus, l'interconnexion des opérateurs publics étant un levier de création de valeur, aussi bien pour la qualité du service rendu qu'en termes d'efficacité opérationnelle, il est important que le schéma directeur dépasse les bornes d'une organisation et d'une informatique proprement dites pour s'intéresser à son écosystème et aux **arrimages avec les Systèmes d'Information des partenaires** (interopérabilité).

De même, l'introduction dans des cursus de formation tels que l'ENA, d'une compréhension de ce que sont les systèmes d'information publics et de leurs potentiels serait intéressante pour que les dirigeants analysent de manière éclairée les propositions émanant de multiples sphères.

Concernant la gouvernance des Systèmes d'Information du secteur public, les moyens humains de la DSI publique sont fréquemment répartis sur l'ensemble du territoire, ce qui est une source de complexité managériale ; il convient en effet d'associer aux grands choix stratégiques, tactiques et opérationnels les centres de décision locaux, dans un mode « négociation » ou « gagnant-gagnant » plutôt que dans une logique d'imposition d'une politique définie unilatéralement au niveau national. A cet effet, des secrétaires généraux ministériels (SG) ont été mis en place depuis 2000, avec pour la plupart le rattachement auprès de ceux-ci d'une DISIC (Délégation aux SIC) dont le délégué siège au Comité de Direction.

La qualité de la relation avec les utilisateurs hors technostucture - le « réseau » - est un enjeu pour la DSI comme pour les directions métier nationales, que les deux peuvent adresser solidairement.



Ainsi, par exemple, la CNAF a entamé une profonde mutation de son réseau pour réussir sa transformation d' « un réseau d'entreprises vers une entreprise en réseau ».

La CNAF a engagé une mutation pour passer d'une logique de réseau d'entreprises à celle d'une entreprise en réseau.

Dans un contexte caractérisé par l'évolution constante de l'exigence de qualité de service, la pression sur les moyens, le besoin de compétences « pointues », la gestion du risque et de la fraude, la branche famille conduit depuis quelques années une réflexion sur l'organisation de son réseau.

Historiquement fondée sur une structure fortement décentralisée (123 organismes locaux) l'institution engage une mutation pour passer d'une logique de réseau d'entreprises à celle d'une entreprise en réseau.

Plusieurs mobiles sont à l'origine de changements organisationnels importants :

- **La cohérence politique** : la cohérence avec la structure administrative et politique conduit à regrouper les caisses selon une maille départementale dans le but de faciliter les relations avec les collectivités territoriales, notamment les conseils généraux ;
- **L'efficacité** : la mutualisation des ressources et des compétences conduit à organiser le fonctionnement du réseau sur un mode « virtuel » où la charge de travail se distribue en fonction de la disponibilité des ressources et non de façon strictement territoriales ;
- **Le partenariat** : de plus en plus fréquemment, le traitement des situations passe par des processus associant plusieurs acteurs pour une coproduction du service avec le double objectif de simplification des démarches pour les usagers et de sécurité des traitements. Dans ce cas l'entreprise devient « étendue ».

Cette évolution plus souple et coopérative de l'organisation du réseau des Caisses d'allocations familiales et de ses partenaires n'est possible qu'à partir d'un système d'information qui autorise une forme de virtualisation de l'entreprise. La dématérialisation et le recours aux technologies qui facilitent l'interopérabilité entre les entités concernées (web services) sont des leviers déterminants tant en interne de l'entreprise qu'à l'extérieur de ses frontières historiques.

L'optimisation engendrée par un travail en réseau étendu ne doit pas introduire de contradiction avec une réalité sociale et administrative qui doit respecter l'identification des responsabilités et de leur exercice. Ainsi la vision plus globale de l'écosystème agissant ne doit pas faire disparaître l'individu qu'il soit client ou opérateur. Ici encore le système d'information est essentiel pour constituer les bases de connaissances (CRM) permettant d'assurer un pilotage effectif de l'activité et la personnalisation de la relation de service.

Quelques chiffres clés de la branche famille de la CNAF



La MSA a mis en place une gouvernance associant étroitement l'échelon local

La MSA gère l'ensemble des branches de la sécurité sociale du monde agricole et appuie des actions de proximité sur les territoires. L'actualité s'est fortement accélérée ces dernières années : à l'actualité de chaque branche s'ajoutent les évolutions conséquentes de l'inter régimes.

Une gouvernance associant étroitement l'échelon local à la prise de décision en matière informatique a été mise en place depuis 2005.

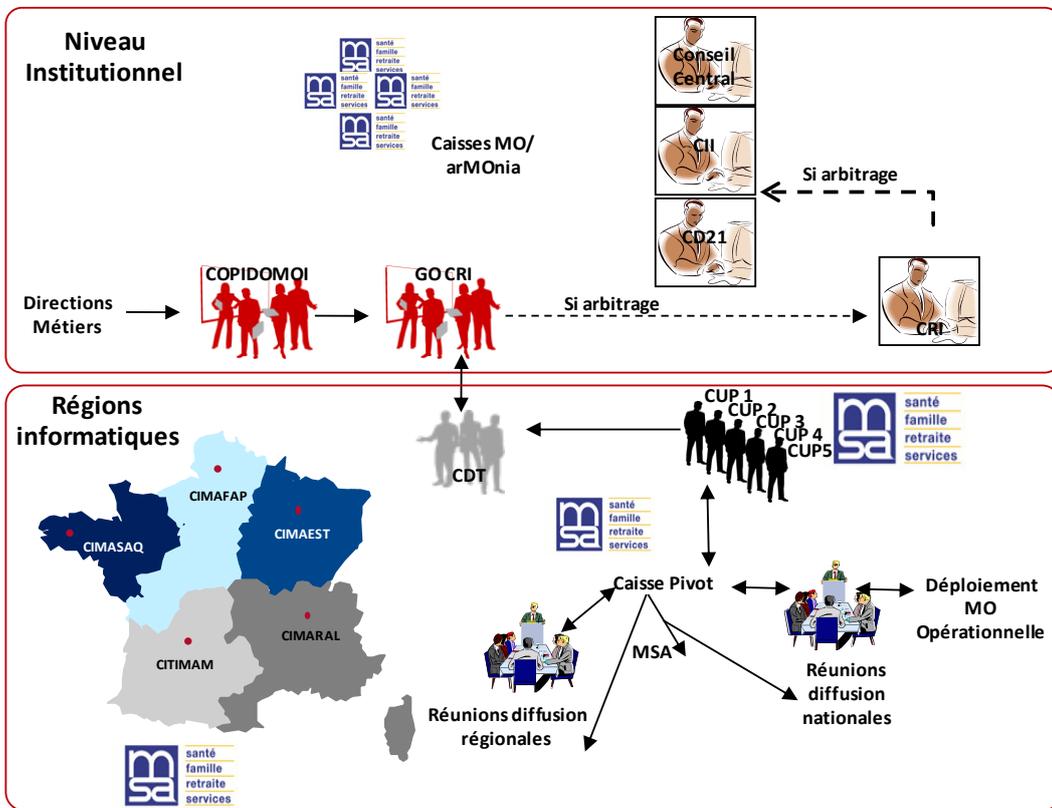
Des clubs utilisateurs produits et des groupes d'orientations du comité des régions informatiques assurent un véritable partage entre l'ensemble des acteurs sur les choix en matière de SI.

Des résultats positifs :

- Couverture des projets majeurs ;
- Réelle interaction avec la réalité du terrain ;
- Réurbanisation en profondeur du SI ;
- Pertinence des approches d'accompagnement (Mareva, bilans, ingénierie de déploiement ...).

Des limites :

- Temps de partage...en amont et en aval ;
- Très fortes évolutions culturelles : dématérialisation et partage ;
- Régularisation de la maintenance ;
- Changement de frontières du SI.



La DSI au sein des organismes publics est de plus en plus en contact avec la totalité de l'organisation. Ayant une visibilité sur la globalité du modèle opérationnel elle est, à ce titre, tout à fait compétente et légitime pour œuvrer à **la transversalité et à l'optimisation globale au sein de sa propre administration mais également en lien entre les différentes administrations.**

Face à la problématique de **normalisation des processus**, particulièrement importante dans les organisations publiques, l'informatique est ainsi un levier de convergence de premier plan.

Budget et Pilotage de portefeuille

Optimiser l'allocation des ressources et préparer l'avenir dans un contexte de mise sous tension budgétaire

Toutes les grandes structures sont dotées d'une gestion de portefeuille partagée, donnant souvent une perspective pluriannuelle. Cependant, l'annualité du cycle budgétaire reste une contrainte dans beaucoup de cas.

Les décisions de lancement de nouveaux projets importants sont appuyées sur la base d'un dossier économique évaluant les bénéfices quantitatifs et qualitatifs de ces projets. Il reste à systématiser ces démarches et améliorer la mesure des effets réels afin d'en tirer profit pour les prochaines transformations.

Les processus d'arbitrage des portefeuilles doivent s'appuyer sur des critères connus et partagés, sur une forte visibilité des coûts informatiques et des estimations des projets, ainsi que sur l'énoncé de la valeur par les directions métiers.

Les projets techniques font partie intégrante du portefeuille : il est important de valoriser et expliquer leurs enjeux et apports. Ce sont des passages obligés pour construire les évolutions métiers de demain et rationaliser le patrimoine.

En phase avec le processus de gouvernance, la gestion du portefeuille de projets doit avoir la réactivité nécessaire pour assurer la prise en compte des évolutions législatives et réglementaires.

Les silos budgétaires annuels et la temporalité du politique ne favorisent pas la planification des investissements et l'engagement de projets pluriannuels ou ayant des délais de retour sur investissement à moyen ou long terme.

L'annualité du cycle budgétaire prend cependant un caractère plus ou moins contraignant selon qu'on considère les Ministères, les Organismes de Protection Sociale (OPS) ou d'autres acteurs publics.

Les OPS ont ainsi la capacité, à travers les Conventions d'Objectifs et de Gestion (COG), de se donner une perspective à 4 ans et de répartir l'exécution budgétaire sur cet horizon de temps.

Dans un contexte de ressource rare, l'exercice d'élaboration des plans et d'allocation budgétaire entre les différents postes de dépense de la DSI et entre ses différents donneurs d'ordre est rendu encore plus ardu.

Des dispositions doivent être mises en place, en faisant en sorte de « **protéger** » les projets dont les métiers ne sont pas les donneurs d'ordre, mais qui peuvent être porteurs de gains significatifs en matière de coûts de maintenance ou en évolutivité accrue du SI : projets de refonte iso-fonctionnels pour raisons « techniques », projets de convergence applicative dans un contexte post fusion, projets de rationalisation des infrastructures, installation des standards indispensables à l'ouverture des systèmes de manière sécurisée...

En effet, le sous-investissement est chronique sur ces projets, qui sont régulièrement repoussés dans les plans projets. En l'absence de levier de type refacturation des services, il est important de faire aux donneurs d'ordre du système d'information la démonstration que ces projets « techniques » permettent d'économiser en bout de chaîne sur les coûts d'entretien du patrimoine et de libérer des moyens supplémentaires pour

réaliser des projets « fonctionnels », voire de développer l'agilité du SI et par corollaire la capacité d'adaptation de l'organisation.

A ce titre, la mise en place, en transparence, d'un **mécanisme de réinvestissement** dans de nouveaux projets « métier » des gains ainsi réalisés, est perçue comme vertueuse.

L'AGIRC ARRCO a réussi ce virage en introduisant le concept de « dette technique », qui a permis de poser les bases d'un dialogue objectif avec les métiers sur le coût de l'obsolescence technologique des systèmes.

La notion de dette technique à l'AGIRC ARRCO

Pour l'AGIRC ARRCO, l'allocation de ressources informatiques a longtemps été mesurée essentiellement au travers d'un ratio : le budget informatique, ramené à l'ensemble des charges de gestion. Mais cet indicateur, simple à communiquer pour le DSI, va à l'encontre de l'objectif de production de valeur par le SI, puisqu'il ne distingue pas la part consacrée aux projets à valeur ajoutée pour les métiers. De ce fait, il peut entraîner la DSI dans une seule démarche continue de réduction de ses coûts, en baissant définitivement la valeur réelle et perçue par les métiers. Surtout, un tel indicateur dissuade de lancer les projets informatiques qui participent à la baisse des charges de gestion (ex : dématérialisation des déclarations sociales), car ceux-ci dégradent l'indicateur.

La fixation d'un budget informatique discrétionnaire, donc arbitrable, consacré aux projets métiers a été une première étape au même titre qu'une mesure complète (incluant les bénéfiques métiers) du retour sur investissement des projets informatiques. Mais devant encore plus gérer dans la durée les investissements informatiques, il est apparu nécessaire pour l'AGIRC ARRCO de s'assurer que des projets, justifiés sur le court terme, ne mettaient pas en risque à moyen terme la performance du SI par des choix techniques peut-être moins coûteux dans un premier temps, mais finalement plus coûteux dans la durée car en contradiction avec la trajectoire technique de son SI.

Dans l'arbitrage des projets avec les maîtrises d'ouvrage, l'AGIRC ARRCO a ainsi défini la notion de « dette technique » pour mesurer concrètement et ainsi faire prendre conscience aux maîtrises d'ouvrage que le non entretien technique régulier du patrimoine que constitue le SI, pouvait avoir des conséquences lourdes sur le long terme en dégradant par exemple sa « maintenabilité » ou son évolutivité.

Par analogie à une dette financière, la dette technique est la charge que porte dans la durée un système d'information lorsque des évolutions (nouveaux besoins métiers dans le cadre de nouveaux projets ou de maintenances évolutives, mais aussi de corrections d'anomalies), sont apportées selon un seul point de vue court-termiste.

Par exemple, appliquer une maintenance évolutive doit, en toute logique et selon les normes et standards définis, impliquer systématiquement une mise à jour de la documentation fonctionnelle et technique (spécifications, documentation des programmes, ...). Force est de constater que souvent, pour des questions de coût et/ou de délais, des impasses sont faites sur cette mise à jour, sans dégrader à court terme la qualité perçue par l'utilisateur. Ce constat peut s'appliquer à bien d'autres thématiques : évolutions d'architecture technique, changement de versions de logiciels de base, ...

Pour mieux gérer son SI comme un patrimoine et dans la durée, l'AGIRC ARRCO estime ainsi pour chaque évolution de celui-ci, les surcoûts futurs induits par d'éventuels choix court terme qu'imposerait par exemple le délai de mise en œuvre de telle ou telle mesure réglementaire.

Ces surcharges futures qui peuvent se cumuler d'un projet à un autre pour une application métier, deviennent ainsi un outil de communication avec les maîtrises d'ouvrage qui, reconnaissant l'importance de la valeur qu'apporte le SI, perçoivent le besoin d'investissements réguliers sur des fondamentaux du SI (architecture fonctionnelle et urbanisation, architecture technique, documentation, ...), voire de prioriser ces investissements de fond par rapport à de nouveaux projets métier si l'état de telle ou telle application métier s'est trop dégradée par un poids trop important de sa dette technique.

Progressivement le poids de la dette technique que porte chaque application métier, devient un indicateur partagé entre les MOE et les MOA de l'état de santé du patrimoine informatique, dans le cadre de la gouvernance du SI.

L'évaluation du retour sur investissement des projets SI est encore très peu répandue dans le secteur public. Alors que les **gains d'efficacité informatique** sont plus facilement mesurables et généralement mesurés, les bénéfices métiers le sont beaucoup plus rarement et l'approche reste souvent purement qualitative.

La volonté de l'Etat de généraliser les **méthodes de type MAREVA**, qui embrassent d'autres dimensions que l'économie des projets, est de nature à accélérer la maturation des organisations publiques en matière d'analyse de la valeur des projets informatiques.

Par ailleurs, la mise sous tension des ressources oblige la DSI à davantage de **transparence dans son dialogue de gestion**.

Un travail important est à faire dans les DSI pour donner aux donneurs d'ordre des grilles de lecture plus claires sur la répartition des investissements informatiques et l'allocation des moyens.

Les progrès en matière de **transparence** rassureront les donneurs d'ordre et faciliteront le bon fonctionnement de la gouvernance.

Il convient de mettre en place des instances stratégiques et décisionnelles dédiées au SI (par exemple à un rythme mensuel), qui permettent de réévaluer le portefeuille de projets en cours d'année et d'ajuster, si nécessaire, l'allocation des ressources entre les projets.

La concentration du portefeuille sur 10 à 15 projets majeurs est une bonne pratique identifiée. De même, la mise en évidence des taux respectifs des jours homme consacrés à la maintenance courante, aux évolutions réglementaires ou aux réelles transformations et modernisation des SI techniques et fonctionnelles permet de montrer que très souvent, si l'on n'y prête attention, les deux premiers items ont une tendance d'expansion naturelle qui grève les autres possibilités.

Pour les Ministères Economique et Financier, la DGFiP a mis en œuvre un tableau de bord stratégique du SI et initié une gestion de portefeuille de projets

Sur la partie tableau de bord du DSI, la DGFiP a mis en place depuis le second semestre 2010 un tableau de bord du SSI. Il est opérationnel et est destiné à donner une vision synthétique et stratégique de l'activité du SSI à la chef de service de façon périodique. Il regroupe des indicateurs d'activité relatifs :

- Au budget, tels que le taux de consommation (Autorisations d'Engagement et Crédits de Paiement) ;
- Aux ressources humaines, tels que l'évolution du nombre d'emplois, du turn-over, et des jours de formation ;
- Au développement et à l'exploitation, tels que le taux de disponibilité des applications et le taux d'anomalies ;
- Au suivi des principaux projets.

L'objectif principal de la démarche de gestion de portefeuille de projets à la DGFiP est de garantir l'alignement des demandes informatiques sur sa stratégie et de définir les bons critères de priorisation. En effet, la mise en place d'une gestion de portefeuilles de projets vise à :

- Clarifier le processus de choix d'investissement ;
- Maîtriser le budget informatique ;
- Vérifier le respect des engagements initiaux.

Les bénéfices que la DGFiP cherche à tirer de la mise en place d'une gestion de portefeuilles de projets sont multiples :

- Objectivité des relations entre les métiers et les maîtrises d'œuvre ;
- Rapprochement entre métiers et maîtrise d'œuvre ;
- Transparence accrue du processus de choix ;
- Responsabilisation de tous les acteurs ;
- Suivi a posteriori des engagements pris ;
- Gains d'efficacité importants grâce à une réduction des taux de redondance ou d'échec des projets, mais aussi de leurs coûts et leurs délais de finalisation.

La démarche conduisant à construire cette gestion de portefeuilles de projets s'appuie sur une phase d'expérimentation avec deux domaines pilotes choisis par les directeurs généraux adjoints.

Conduite de projet

Etre en capacité de piloter des programmes complexes et de grande ampleur en intégrant l'accompagnement du changement et en sachant s'adapter aux aléas

Les systèmes d'information du secteur public sont soumis à des aléas (réactivité réglementaire, réorientation, relations inter-organismes, ...) qui exigent une agilité particulière en matière de pilotage des projets.

Les logiques et les méthodes de conduite de projet sont alignées sur l'état de l'art, et font appel à la mise en œuvre de plus en plus importante de progiciels du marché. Les relations MOA/MOE doivent s'orienter vers un modèle de copilotage des projets.

Les organismes du secteur public doivent se doter des profils adaptés pour être en mesure de piloter les projets de taille très importante, transverses et dont le contexte et les métiers sont souvent très spécifiques.

Par ailleurs, la conduite du changement est un élément qui n'est pas toujours suffisamment pris en compte. Les DSI doivent être mobilisées de façon significative, en appui de cette conduite du changement auprès des directions métiers et des utilisateurs des solutions.

Les Systèmes d'Information du secteur public sont exposés à de nombreux aléas dont les natures et causalités sont diverses (la tutelle, le politique, les media, la réglementation, ...).

Ceux-ci amènent la DSI à devoir être à l'écoute de son environnement et à s'adapter en réordonnant périodiquement sa feuille de route ou sa trajectoire de transformation.

Dans ce contexte, la DSI doit être en capacité de mobiliser de manière rapide le « DG », le « CODIR » ou le « SG » pour la réalisation des arbitrages qui sont de leur ressort.

Elle doit aussi « repérer » dans l'environnement les prémices et potentiels d'évolutions majeures où la technologie constituera une « valeur concurrentielle » décisive sur tel ou tel enjeu métier déterminant.

En outre, les DSI publiques gèrent de grands projets qui nécessitent une **capacité de pilotage « par gros temps »** qu'elles ont du mal à trouver en interne et sur le marché.

A cet égard, la mise en place d'un **corps de directeurs des projets de la fonction publique**, en mode « centre de services partagés » est une piste à instruire.

Il est à noter que les cultures et pratiques de pilotage des projets à l'œuvre dans le secteur public tendent à s'aligner sur **l'état de l'art** :

- Les projets sont de plus en plus pilotés par les délais et jalonnés de manière à éviter les effets tunnels (en intégrant des paliers annuels à valeur ajoutée) ;
- La coresponsabilité et le copilotage métier/SI sont la cible sinon la norme ;
- Les Directions Systèmes d'Information du secteur public travaillent à réduire leur « time to market » en professionnalisant le pilotage des opérations et en raccourcissant les cycles de fabrication et les chaînes de commandement.

Néanmoins, des progrès restent à faire sur **le management du mode projet** par opposition au fonctionnement en mode « structure » : insertion du projet dans le plan de carrière, management matriciel, évaluation, rémunération, gestion de l'après-projet et valorisation de l'expérience, ...

Il conviendrait de revaloriser les fonctions « sur projet » par rapport aux fonctions de management de structure, principalement par l'alignement des grilles et des statuts (ces fonctions n'étant pas aussi poreuses entre elles qu'il serait souhaitable).

La professionnalisation du déploiement et de l'accompagnement du changement est également nécessaire compte-tenu du niveau de remise en cause des processus qu'impliquent certains projets.

A cet égard, un certain nombre de bonnes pratiques a pu être identifié : mettre en place, en étroite association avec les métiers, des entités locales articulées avec la structure de projet, faire si nécessaire une réingénierie des processus, globaliser les déploiements à l'échelle d'une catégorie de population, anticiper les études d'impact, ...

Par ailleurs, il convient d'articuler soigneusement un pilotage stratégique au niveau « tête de réseau » et un pilotage opérationnel associant l'ensemble du management du réseau local.

Exemples de mise en place de méthodes de conduites de projets dans les Ministères Economique et Financier

Les Directions des Ministères Economique et Financier ont mis en place des méthodes de conduite de projet qui :

- Précisent les instances associées à la gouvernance, l'arbitrage des demandes nouvelles, la réalisation d'études d'impact et de risques et l'affectation de ressources ;
- Déterminent le cycle de vie, les méthodes et les outils de développement associés sans omettre la conduite du changement en matière de communication, de formation et de documentation pour faciliter l'appropriation des applications par les utilisateurs.

A ce titre, l'INSEE utilise la méthode MDA (Méthodologie de Développement d'Applications) qui prévoit notamment la coopération d'un CPS (Chef de Projet Statistique) et d'un CPOI (Chef de Projet Organisation et Informatique), l'intervention à plusieurs jalons d'un comité des investissements dès la déclaration d'intention du projet. Elle s'accompagne de travaux de conduite de changement MAIOL sous pilotage régional qui précisent les préconisations d'appropriation pour les équipes locales.

De même la DGFIP a défini une trajectoire de convergence des processus et d'amélioration des performances précisant

- Les livrables harmonisés et simplifiés à produire ;
- Une répartition claire des rôles entre le bureau en charge des budgets et des marchés et les bureaux demandeurs ;
- Le cycle de vie du projet : amont du cycle d'une évolution, conception et réalisation, intégration, mise en exploitation, bilan d'évolution et phases transverses ;
- Le plan de charge et les chantiers fonctionnels débouchant sur des plans d'activité annuels ;
- La gouvernance avec des instances nouvelles et un audit contrôle et qualité.

Ressources humaines

Gérer spécifiquement les compétences et les ressources humaines de la DSI, dans un champ de contraintes particulier au secteur public

La gestion des ressources humaines de la DSI se heurte à un certain nombre de contraintes et de limites liées aux statuts des agents publics.

Pour recruter, motiver et fidéliser des professionnels à fort potentiel il est nécessaire de disposer de leviers adaptés (processus de recrutement / rémunération / évolution de carrières).

La volonté de maîtrise en interne de l'évolution des SI passe par la mise en place d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences propre aux ressources SI.

Plus largement, une politique de « sourcing » intégrant une vision consolidée des ressources internes et du recours à la prestation de service doit être élaborée. Ces appels à la prestation de service doivent être une opportunité de transferts de compétences.

Alors que l'informatique est, dans un certain nombre de grands groupes industriels, un point de passage obligé pour les collaborateurs à fort potentiel, le métier informatique, est, historiquement, **faiblement valorisé** au sein de la fonction publique en terme de gestion de carrière. Même si les grilles salariales des informaticiens sont parfois jugées favorables par les acteurs administratifs, ces grilles restent en dessous des prix moyens constatés sur le marché.

Par ailleurs, la gestion du corps social de la DSI présente, dans le secteur public, un certain nombre de caractéristiques : diversité des statuts (cohabitation de personnels statutaires et contractuels), sécurité de l'emploi, relations sociales, ...

La mobilité, qu'elle soit géographique ou fonctionnelle, est limitée alors que, par comparaison, on observe dans d'autres pays européens une certaine porosité entre les fonctions métier orientées client et l'informatique (et entre le privé et le public).

Les pyramides des âges sont vieillissantes (souvent 45 à 50 ans de moyenne d'âge, avec des anciennetés très importantes) ; les agents partant à la retraite doivent être remplacés en assurant les transferts de compétence nécessaires, d'autant qu'ils concentrent souvent une part significative de la compétence, en particulier sur les SI historiques.

Les architectures ouvertes sont souvent portées par des personnes ayant été formées sur des technologies historiques, la culture de référence doit évoluer en profondeur et cela n'est pas toujours simple.

De plus, la **non fluidité** du marché des informaticiens publics s'entend dans les deux sens puisque, si le flux de départ n'est pas une variable d'ajustement, le flux d'entrée (le recrutement) pose également problème dans la mesure où le secteur public peine à être compétitif par rapport au secteur privé, et où, d'autre part, les départs à la retraite ne sont pas intégralement compensés.

En effet, le secteur public souffre d'un déficit d'image, les grilles de salaires sont contraignantes, parfois peu adaptées aux métiers de la DSI (notamment les expertises techniques) et **les marges de différenciation sont faibles**, pour les profils juniors comme expérimentés.

Les compétences techniques (architecte SOA, développeur java / J2EE ...) d'urbanisme et de direction de projet sont parmi les plus recherchées aujourd'hui.

Le recours à un volant de **contractuels** pour absorber les **pics de charge** ou pourvoir des besoins d'expertise pointue reste une réalité dans certains organismes. Toutefois, il s'agit d'une solution qui doit être savamment régulée.

S'agissant du recrutement, il semble plus accessible de cibler de **jeunes diplômés** sortis d'école et ayant une appétence pour le service public et de les former plutôt que d'attirer des professionnels confirmés ou d'embaucher des prestataires.

Dans ce contexte, des DSI publiques mettent en œuvre avec profit des démarches de **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** intégrant notamment les volets suivants :

- Développement de l'attractivité et recrutement ;
- Gestion des parcours professionnels ;
- Détection et fidélisation des collaborateurs à bon potentiel ;
- Anticipation des départs et mise en place des transferts de compétence nécessaires ;
- Identification des nouveaux métiers de la DSI et des besoins en compétence associés (méthodes et outils, technologies, comportements, ...) ;
- Plan de maintien en compétence et d'alignement sur les nouveaux besoins (plans de formation, mesures d'accompagnement, coaching, ...).

La question de la sensibilisation des cadres dirigeants à ces problématiques est aussi posée.

Ces démarches doivent être conduites en étroite collaboration avec la DRH. Pour autant, se doter, au sein de la DSI, d'une **entité RH dédiée** est considéré comme un facteur clé de succès, à la condition que celle-ci s'inscrive en parfaite cohérence avec les politiques et les pratiques de la DRH « groupe ».

Face à la problématique fréquente dans le secteur public de **rationalisation des implantations** de la DSI (contributrice à l'enjeu d'accroissement de l'efficacité opérationnelle), le DSI n'a que peu de leviers d'action compte-tenu du volant insuffisant de départs à la retraite – phénomène que la réforme des retraites va d'ailleurs amplifier – et du faible potentiel de mobilités.

La reconversion des sites vers l'activité de support à l'utilisateur ou la mise en œuvre de l'exploitation à distance font partie des solutions utilisées par les DSI du secteur public pour permettre de maintenir l'emploi tout en rationalisant l'organisation.

Ainsi, la CNAV a réussi, via notamment la mise en place d'une démarche GPEC, à réduire le nombre de ses sites géographiques et à les restructurer en les spécialisant par processus métiers.

Recensement des compétences et mise en place d'une GPEC et rationalisation des sites informatiques au sein de la CNAV

La CNAV a lancé une démarche de recensement des compétences et savoirs technologiques des équipes de la DSI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cette démarche s'appuie sur un recueil informatisé d'informations au près de 965 informaticiens sur 17 sites géographiques dans le but d'obtenir : <ul style="list-style-type: none"> — Un panorama général des activités exercées au sein de la branche ; — Une connaissance des savoirs technologiques ; — Les souhaits de mobilité géographique 2010 au sein de la Branche. 				
La démarche recense à la fois les compétences et les souhaits des collaborateurs	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="544 524 911 680"> Activités <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place d'un référentiel d'activités hiérarchique ▪ Collecte du nombre d'années d'expérience par activité </td> <td data-bbox="911 524 1289 680"> Savoirs technologiques <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de limitation de nombre sur le nombre de savoirs techno ▪ Collecte du niveau de connaissance sur une échelle standard </td> </tr> <tr> <td data-bbox="544 703 911 860"> Souhaits de mobilité <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exprimés à titre indicatif ▪ Adéquation entre les besoins opérationnels et les souhaits exprimés nécessaire pour une mobilité effective </td> <td data-bbox="911 703 1289 860"> Echanges avec le responsable <ul style="list-style-type: none"> ▪ Echanges avec le responsable prévu pour confirmer / amender les données d'un commun accord </td> </tr> </table>	Activités <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place d'un référentiel d'activités hiérarchique ▪ Collecte du nombre d'années d'expérience par activité 	Savoirs technologiques <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de limitation de nombre sur le nombre de savoirs techno ▪ Collecte du niveau de connaissance sur une échelle standard 	Souhaits de mobilité <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exprimés à titre indicatif ▪ Adéquation entre les besoins opérationnels et les souhaits exprimés nécessaire pour une mobilité effective 	Echanges avec le responsable <ul style="list-style-type: none"> ▪ Echanges avec le responsable prévu pour confirmer / amender les données d'un commun accord
Activités <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place d'un référentiel d'activités hiérarchique ▪ Collecte du nombre d'années d'expérience par activité 	Savoirs technologiques <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de limitation de nombre sur le nombre de savoirs techno ▪ Collecte du niveau de connaissance sur une échelle standard 				
Souhaits de mobilité <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exprimés à titre indicatif ▪ Adéquation entre les besoins opérationnels et les souhaits exprimés nécessaire pour une mobilité effective 	Echanges avec le responsable <ul style="list-style-type: none"> ▪ Echanges avec le responsable prévu pour confirmer / amender les données d'un commun accord 				
La CNAV a en parallèle lancé un plan de mutualisation qui vise à rationaliser et spécialiser ses sites informatiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'objectif de la CNAV a été de passer d'une logique de sites multiples et multiprocessus à une logique de sites rationalisés et spécialisés. ▪ Depuis début 2011, la DSI de la CNAV s'organise autour d'une quinzaine de sites : <ul style="list-style-type: none"> — 2 sites de productions — 2 sites d'intégration — Une douzaine de sites (centres) de développement sur 5 processus métiers ▪ Les échanges de périmètres métiers des sites ont pu se dérouler en 14 mois. Cette rapidité de transfert de périmètre s'explique par : <ul style="list-style-type: none"> — Un socle technique commun — La désignation de centres référents par processus métier 				

Les Ministères Economique et Financier mettent en place une « formation » d'architecte

Les Ministères Economique et Financier ont mis en place une « formation » d'architecte urbaniste en 2009 pilotée par IGPDE et Polytechnique pour 14 lauréats à partir de module de formation et de suivi personnalisé et la présentation d'un projet d'urbanisation professionnel spécifique à chaque candidat.

L'Institut de la Gestion Publique et du Développement Economique (IGPDE) a mis en place à destination des administrations publiques, en partenariat avec la chaire d'ingénierie des systèmes de l'Ecole Polytechnique et la chaire d'ingénierie logicielle du Conservatoire National des Arts et Métiers, une formation d'architecte-urbaniste en systèmes d'information.

Ouverte aux responsables des trois fonctions publiques, cette formation vise à leur fournir les compétences qui leur sont indispensables pour garantir la bonne intégration des projets informatiques et une meilleure rationalisation des systèmes d'information.

Comportant dix modules de deux jours à raison d'un module par mois, la formation a pour objectif de fournir aux participants :

- La maîtrise des concepts clés qu'ils rencontreront en situation professionnelle (alternance d'apports conceptuels et méthodologiques et de travaux pratiques sur des projets apportés par les stagiaires) ;
- Un accompagnement individualisé des stagiaires sur un rythme bimensuel.

La première session de cette formation diplômante a accueilli une quinzaine de participants de septembre 2009 à juin 2010.

Achats et prestations de service

Transformer le cadre normatif d'achat propre au secteur public en opportunité, en se dotant des compétences et des moyens nécessaires. L'appel à la prestation de services se gère en complémentarité des équipes internes

Le cadre d'achat du secteur public est très structurant. L'élaboration, la mise en œuvre et le renouvellement des marchés nécessitent anticipation, délai, savoir-faire et charges de travail. Les DSI doivent disposer de compétences spécifiques d'achats et porter les préoccupations SI en relation avec les équipes juridiques :

- Des initiatives permettent de tirer profit de ce cadre, notamment avec le service des achats de l'Etat (matériels, fournitures, logiciels, ...) qui a réalisé des premières expériences réussies de mutualisation sur un périmètre interministériel ;
- De même, la massification des achats peut permettre de peser sur les prix, les services, mais également sur l'offre du marché (alternative « open source » face à des situations de monopole par exemple) ;
- Les Partenariats Publics Privés représentent un concept prometteur mais dont les applications pratiques restent à illustrer de manière concrète.

Le taux d'appel à la prestation est assez contrasté suivant les organismes et globalement plus faible dans le secteur public que dans le secteur privé (15 à 40% contre plus de 50%) :

- Le recours à la prestation de service doit se faire dans le cadre d'une politique raisonnée. Elle nécessite de réunir en interne des connaissances solides sur les métiers de l'entreprise. Elle doit également garantir la réversibilité du choix à la fin du projet, dans la durée, ...
- A ces conditions, ce recours peut être un levier de performance pour les DSI du secteur public et une réponse à l'enjeu de consolidation de son socle de compétences.

Le recours à la prestation de service est **moins développé dans le secteur public que dans le secteur privé** : 15 et 40 % des ressources mobilisées pour le premier, souvent plus de 50% pour le second.

Ceci s'explique, notamment, par les facteurs suivants :

- Le code des marchés publics, s'il permet de garantir la régularité des procédures et même la qualité des prestations, induit des délais parfois significatifs, soit intrinsèquement, soit par excès de zèle dans son application face à la crainte de procédures et de recours ;
- Les marchés publics de prestation sont particulièrement exposés ; les référés sont nombreux, génèrent un surcroît de charge administrative (préparation du mémoire en défense) et les démarches entreprises par certaines sociétés semblent parfois en décalage avec la réalité du terrain ;

- De plus, contrairement à ses homologues britanniques ou scandinaves, le secteur public français ne recourt pas massivement à l'externalisation auprès d'opérateurs privés. L'« offshore », pas plus que le « nearshore » ne sont des options encouragées ;
- La culture sociale des organismes publics s'oppose parfois à un principe de recours à la sous-traitance ;
- La richesse des systèmes spécifiques en place (par rapport aux progiciels du marché) est également un obstacle ;
- Enfin, les contraintes liées à la confidentialité des données peuvent imposer de conserver en interne la maîtrise des applications qui les utilisent.

Il convient d'inscrire l'acte de sous-traitance dans le cadre d'une politique raisonnée, fondée sur une analyse du portefeuille d'activités et du plan de charge.

Les principaux cas de recours à l'externe sont les suivants :

- Plan de charge excédant durablement la capacité de production interne (dans un contexte, par exemple, de mise en œuvre de projets de transformation) ;
- Besoin temporaire de compétences non disponibles en interne avec dans ce cas la nécessité de pouvoir assurer des transferts de compétences, voire des logiques d'accompagnement personnalisé, ce que l'offre standard n'est pas toujours en capacité de proposer ;
- Besoin plus pérenne de compétences non disponibles en interne et dont le recrutement n'est pas accessible, notamment parce que ces compétences sont rares ou chères ;
- Besoin particulier de souplesse (horaires, irrégularité de la charge, ...).

La réflexion sur la politique de sous-traitance doit prendre en compte la criticité des applications.

Par exemple, il n'est pas souhaitable de dépasser 20% d'externes sur la maintenance des applications cœur de métier alors que l'entretien de certains systèmes périphériques peut être externalisé massivement.

La Tierce Maintenance Applicative (TMA) est une option à considérer, notamment pour les applications dont le remplacement est programmé.

En tout état de cause, il est absolument nécessaire de gérer le risque de dépendance aux fournisseurs afin de conserver à la fois maîtrise et autonomie. Cette maîtrise du risque, peut se faire au travers de plusieurs leviers :

- **Se doter d'une compétence de pilotage des prestations de service** qui n'est pas seulement administrative et dont le rôle ne se limite pas à la contractualisation ;
- **Anticiper, organiser et sécuriser la sortie des prestataires** pour éviter de déstabiliser autant que possible l'organisation ;
- **Se constituer une force de négociation sur les prix** face aux fournisseurs ayant une situation de quasi monopole (les éditeurs notamment) : cette force de négociation peut prendre la forme d'une base de connaissances des solutions alternatives opposables au fournisseur (par exemple, les marchés interministériels sur le support open-source).

Enfin, une autre forme de collaboration peut s'envisager entre secteur public et fournisseurs privés, au travers des Partenariats Public-Privés (PPP). Ces partenariats consistent à confier à une entreprise privée la conception et la réalisation de tout ou partie des outils et infrastructures concourant aux missions de service public de l'administration. Cette forme de partenariat permet :

- L'accélération, par le préfinancement, de la réalisation des projets ;
- Une innovation qui bénéficie à la collectivité par le dynamisme et la créativité du privé ;

- Une approche en coût global et une répartition du risque entre secteur public et privé.

Pour autant, la question de la nécessité de ce type de partenariat doit se poser avant chaque contractualisation, car celle-ci représente un engagement moral et financier fort de la part de l'organisme public et concoure à l'augmentation de la dépendance vis-à-vis des fournisseurs.

Afin de prendre en compte l'ensemble des spécificités du secteur public en matière d'achats et de sous-traitance, mais également afin d'optimiser ses investissements et de professionnaliser la fonction d'achat au sein des ministères, l'Etat a mis en place un service centralisé des achats. Ce Service des Achats de l'Etat permet de coordonner les politiques d'achat et de massifier les achats sur un périmètre interministériel.

Le Service des Achats de l'Etat (SAE)

Le Service des Achats de l'Etat a pour mission de définir et mettre en œuvre la politique des achats courants de l'Etat

Créé par décret du 17 mars 2009 et placé sous l'autorité du Ministre du Budget, des Comptes Publics et de la Réforme de l'Etat, le SAE a pour mission de rendre les politiques d'achats des Ministères plus cohérentes, avantageuses économiquement, et globales à travers la rationalisation et la massification. Il a également pour mission de promouvoir une politique d'achats écoresponsables, et de faciliter l'accès des PME à la commande publique.

Le SAE agit comme une véritable direction des achats de l'Etat sur le plan interministériel. Ses activités sont les suivantes :

- Définition de la stratégie d'achats commune aux différents ministères : choix du type de sourcing et passage de marchés mutualisés pour optimiser l'achat ;
- Animation d'un réseau interministériel formé par les responsables des achats des ministères et des correspondant locaux auprès des préfets de région ;
- Communication sur les stratégies d'achat et de promouvoir les bonnes pratiques en matière de politique d'achat public.

Les moyens d'action du SAE

Démarche Calypso	Professionnalisation	Stratégie d'achat
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regrouper des acheteurs, des prescripteurs et des juristes pour gagner en visibilité sur les achats ▪ Identifier les potentiels d'économies réalisables 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Institutionnaliser le métier d'acheteur ▪ Promouvoir l'analyse économique des contrats ▪ Créer des liens avec les prescripteurs et développer les synergies 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Systématiser l'analyse de la valeur ▪ Promouvoir les stratégies contractuelles innovantes ▪ Assurer un suivi de la relation fournisseur

Le SAE en quelques chiffres

60 collaborateurs, dont la moitié d'acheteurs

10 Milliards d'euros de périmètre d'action

Objectif global de réduction de 10% d'ici fin 2012 (soit 1 milliard d'€)

Réduction de 35% réalisée sur les matériels d'impression et de reprographie

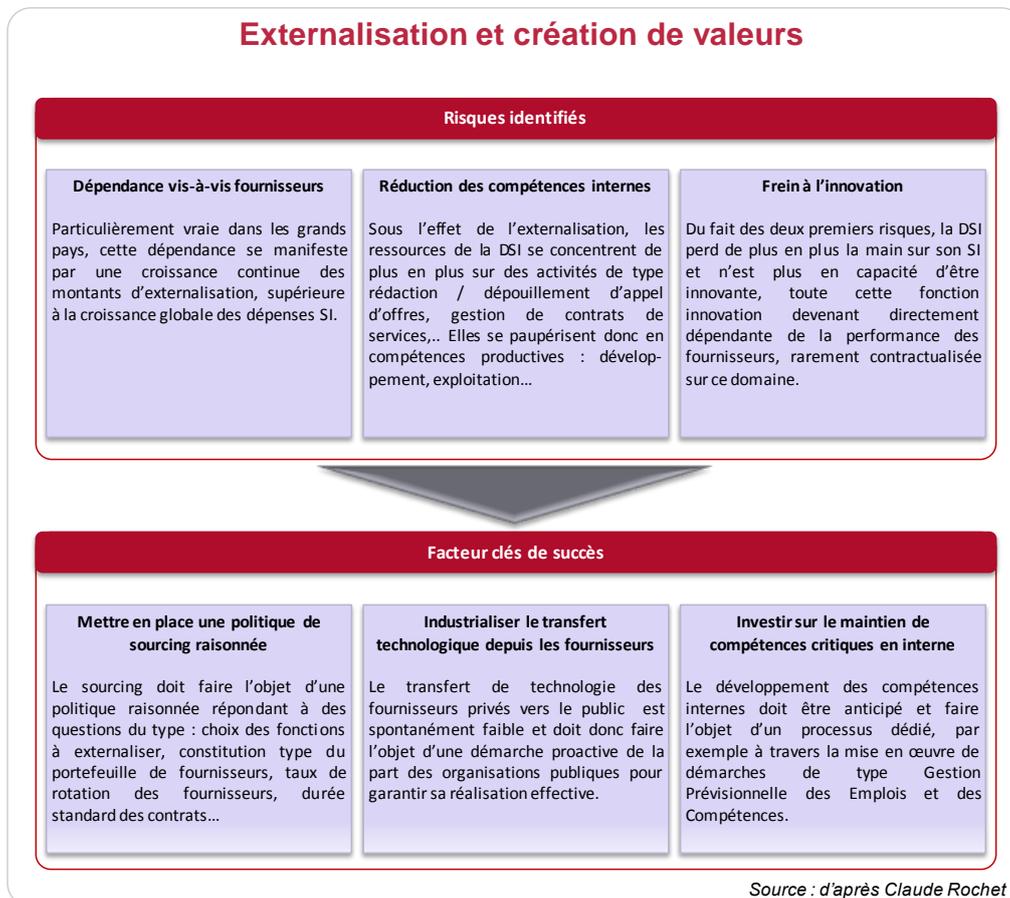
Réduction de 60% réalisée sur les coûts de location de matériel d'affranchissement

Un groupement inter-Etablissements Publiques à caractère Scientifique et Technique (EPST) a mis en place un accord cadre afin de réduire les frais d'achat et de matériel informatique pour chaque établissement. (cf. détail ci-dessous).

Accord cadre inter-établissements au sein des EPST

<p>Contexte</p> <p>En avril 2008, 13 établissements (INSERM, INRA, INRIA, CNRS, universités de Rennes 1, de Bordeaux 1...) ont rejoint le groupement inter-EPST pour passer un marché d'acquisition de PC et de serveurs. Ce groupement doit permettre à chaque établissement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ D'avoir une bonne couverture de ses besoins ; ▪ D'obtenir un gain financier ; ▪ De garder une bonne réactivité durant l'exécution du marché ; ▪ De disposer une offre commune avec ses partenaires ; ▪ D'alléger pour ces services la gestion de la procédure. <p>13 établissements (INSERM, INRA, INRIA, CNRS, université de Rennes 1, université de Bordeaux 1, ...) ont rejoint ce groupement.</p> <p>Une phase de conception inter-établissement a permis de prendre en compte les besoins de l'ensemble. Sept sociétés se sont portées candidates pour au moins un lot.</p> <p>A l'issue d'une analyse des offres réalisée conjointement, les lot PC fixes, PC portables, serveurs et Apple ont été confié à 4 partenaires différents.</p> <p>Cette opération étant rentrée depuis le 1er juillet 2009 dans sa phase d'exploitation.</p>	<p>Forces engagées</p> <p>Cette opération, dont les phases de conception et de réalisation se sont déroulées sur une période de près de 18 mois, a nécessité 23 réunions du groupe technique chargé de la conception du cahier des charges technique et de l'analyse des offres, 10 réunions du groupe juridique en charge de la mise au point de la procédure et 7 réunions de coordination entre ces deux groupes.</p> <p>Bilan pour l'INRIA</p> <p>Couverture des besoins</p> <p>Ces nouveaux marchés reprennent la composition actuelle de ceux de l'INRIA en 4 lots avec un périmètre légèrement supérieur. Le recours aux achats hors marché est actuellement inférieur à 3 % en nombre de matériel. La présence de l'ensemble des configurations utilisées par l'INRIA aujourd'hui dans les nouveaux catalogues nous permet donc d'être sûrs de la bonne couverture de nos besoins.</p> <p>Gain financier</p> <p>Les gains financiers sont de l'ordre de 20 % en moyenne sur les postes de travail et 33 % sur les serveurs.</p>
--	---

Les risques liés à l'externalisation sont connus, ils nécessitent un traitement adapté au contexte du secteur public (cf. illustration ci-dessous).



Architecture et gestion des opérations

Industrialiser la DSI pour viser l'excellence opérationnelle et rationaliser le patrimoine en l'ouvrant sur les autres acteurs

L'excellence opérationnelle des Systèmes d'Information publics est clé dans un contexte à la fois de réduction des dépenses et de criticité des SI publics compte-tenu de leur volumétrie et de la sensibilité des données traitées.

Si l'industrialisation des processus informatiques est un premier levier d'amélioration, il n'est cependant pas le seul dans le secteur public :

- La sécurité des données doit être au cœur des stratégies informatiques publiques ;
- L'urbanisation des SI doit s'accroître pour permettre l'agilité nécessaire à l'évolution des organisations et ce au niveau national voire européen ;
- La maîtrise du patrimoine informationnel doit permettre à la fois de gagner en efficacité au sein de la DSI, mais également d'offrir de nouveaux services aux usagers et de renforcer l'efficacité des agents sur le terrain ;

La détection des fraudes est un enjeu majeur pour le secteur public. Celle-ci passe notamment par l'unicité de la donnée sur laquelle une attention toute particulière doit être portée et par la diffusion d'outillages d'interopérabilité partagés et performants.

La première condition d'une architecture performante dans le contexte public porte sans aucun doute sur sa capacité à assurer le bon niveau de sécurité.

Le Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale de juin 2008, a mis en exergue l'importance de la cybermenace. Il a retenu le risque d'une attaque informatique contre les infrastructures nationales comme l'une des menaces majeures des quinze prochaines années.

Le développement de la société de l'information, l'utilisation croissante des réseaux dans les processus vitaux des organismes publics et de la société font de la prévention et de la réaction aux attaques informatiques une priorité majeure des dispositifs de sécurité nationale. Ces missions ont été confiées en juillet 2009 à la nouvelle Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI), rattachée au Secrétaire général de la défense et de la sécurité nationale, qui est l'instrument de la mise en œuvre d'une véritable politique de défense contre les attaques informatiques.

De fait, le secteur public est confronté à des attaques de plus en plus fréquentes et sophistiquées et trouver les parades adaptées est d'une complexité croissante. Pour autant, les moyens et les outils de défense augmentent dans les mêmes proportions que le risque afin d'être en mesure de suivre la dynamique de l'état de l'art en la matière. La recherche et la défense sont, à cet égard, des cibles privilégiées.

Le « phishing » ou hameçonnage – technique utilisée par des fraudeurs pour obtenir des renseignements personnels dans le but d'usurper une identité – se propage rapidement tandis que les véritables attaques de pirates informatiques restent encore rarissimes. Au Ministère de la Défense, qui est le plus exposé mais aussi le mieux équipé, une attention extrême est portée aux solutions de mobilité pour les collaborateurs. Le « cloud computing » n'est pas forcément exclu du champ de la réflexion dans le secteur public mais il est à

réserver à des applications et données non stratégiques (messagerie courante par exemple) ou dans un cadre extrêmement sécurisé (« cloud computing privé »).

Au-delà de ces aspects sur la sécurité, la mise en place d'une véritable industrialisation des systèmes d'information est aujourd'hui incontournable.

Les Systèmes d'Information du secteur public sont amenés à gérer des volumes de données considérables et des pics de charge très élevés avec une très grande efficacité. Dans ces conditions, l'industrialisation de la DSI est un enjeu de premier ordre.

Grâce à la simplification et l'alignement des modes de travail, il est ainsi possible d'améliorer l'efficacité opérationnelle en alignant les usages métiers et le fonctionnement du SI. L'industrialisation des processus (ITIL, CMMI, Six Sigma, Lean) permet également de concourir à la diminution des dépenses informatiques. A ce titre, les démarches de certification constituent un levier managérial et culturel de transformation car elles impliquent un engagement de l'ensemble des directions, de la DSI voire de l'organisme public. En outre, les projets de rationalisation des infrastructures sont porteurs de gains importants car ils permettent d'atteindre les volumes d'économies attendus.

Au delà de ces problématiques d'industrialisation et d'optimisation des dépenses, les DSI publiques doivent faire face à un enjeu de continuité de service. La valorisation du patrimoine applicatif est une façon d'obtenir un taux minimal de maintenance nécessaire pour assurer le maintien en qualité du SI. L'estimation du risque encouru en cas de non entretien du patrimoine est, en effet, un levier pour permettre de conserver des projets techniques essentiels au bon fonctionnement du SI.

Le secteur public a pris pleinement conscience de ces faits et l'on constate un alignement des informatiques publiques sur les standards du marché en matière de mise en place de méthodes « industrielles ».

Pour être en capacité d'adresser les enjeux du secteur, outre les aspects de protection des données, il est nécessaire d'urbaniser et de moderniser le patrimoine applicatif.

Les organismes publics sont en pleine mutation, avec des projets de réforme majeurs de l'organisation publique. Le domaine de l'emploi a notamment connu la création du service unifié Pole Emploi, regroupant les anciens services de l'Assurance Chômage et de l'ANPE. Mais cet exemple n'est pas le seul et l'on peut également citer à titre d'exemple le rapprochement entre la police et la gendarmerie nationale, ou bien la création de la Direction Générale des Finances Publiques.

D'un point de vue informatique, ces transformations organisationnelles donnent lieu à des interconnexions voire à des évolutions majeures des SI. Mais si la plupart du temps, la transformation des « front-offices » informatiques peut se faire dans des délais raisonnablement courts (de 6 mois à 1 an), les systèmes historiques de « back-office » peinent à évoluer à la vitesse des organisations.

Pour permettre de rattraper ce retard, l'architecture et l'urbanisme des systèmes d'information du secteur public devient clé ; un essor des architectures orientées services dans les projets de refonte a notamment été constaté ces dernières années.

Les trajectoires informatiques des DSI du secteur public doivent ainsi prendre en considération l'urbanisation des systèmes dans une optique d'interopérabilité avec les autres organismes au niveau national.

Pour aider les acteurs informatiques publics, l'Etat a mis en place suite à l'ordonnance de décembre 2005 portant sur la dématérialisation des échanges, des référentiels interministériels s'appuyant sur les meilleures pratiques du marché et ayant pour objectif l'interopérabilité des systèmes tant au niveau national qu'europpéen. La DGME a été chargée de porter ces actions, désormais reprises dans le cadre de la DISIC.

La DGME met en place des référentiels interministériels dans une optique d'urbanisation et de renforcement de la sécurité

Référentiel général d'interopérabilité (RGI)

Lancé en mars 2007, le RGI (Référentiel Général d'Interopérabilité) a été publié en novembre 2009 et a pour objectif de guider les autorités administratives dans l'adoption de normes, standards et bonnes pratiques, afin de favoriser l'interopérabilité de leurs systèmes d'information.

Pour garantir le succès de son implémentation, le RGI comporte un nombre de règles réduit, soigneusement édictées et qui font largement consensus auprès des organismes. Au delà de ces règles, le RGI propose de nombreuses recommandations pour améliorer l'interopérabilité des systèmes.

L'objectif final est multiple :

- Améliorer la qualité des services fournis aux administrés ;
- Maîtriser les coûts de développement et de maintenance ;
- Contribuer à l'ouverture des systèmes d'information
- Diffuser les bonnes pratiques entre administrations européennes et converger vers un cadre d'interopérabilité commun.

Référentiel général de sécurité (RGS)

Le RGS est un recueil de règles et de bonnes pratiques en matière de sécurité des systèmes d'information destiné principalement aux autorités administratives qui proposent des services en ligne aux usagers

Il aborde les quatre principales fonctions de sécurité :

- L'authentification : valider l'identité de l'utilisateur ;
- La signature électronique : garantir l'identité du signataire et l'intégrité du document signé ;
- La confidentialité : s'assurer qu'une information ne peut être consultée par un tiers non autorisé ;
- L'horodatage : garantir qu'un document ou un message existait à un instant donné.

Si le RGS permet de sécuriser les informations échangées par voie électronique entre l'administré et ses usagers, son principal objectif est de développer la confiance des usagers et des administrations dans leurs échanges numériques.

Source : www.modernisation.gouv.fr

Une fois ces standards posés, les organismes du secteur public disposent de bases solides pour pouvoir construire des systèmes d'échange et de partage d'informations. C'est ce qui a été fait dans le monde de la protection avec la mise en place du référentiel Interops, puis la construction du Répertoire National Commun de la Protection Sociale.

Interops, une création de la protection sociale au service de la dématérialisation et de la simplification

En 2004, la Direction de la Sécurité Sociale (DSS) a lancé en lien avec la CNAV le projet d'étude inter organismes pour définir les règles communes d'interopérabilité des systèmes d'information au sein et avec la protection sociale. Cette étude a débouché en 2007 sur une première version du standard. Depuis le standard évolue en fonction des besoins des OPS.

Interops est aujourd'hui le standard de référence pour tous les échanges au sein et avec la protection sociale.

Il consiste à établir une relation de confiance entre deux organismes, qui se traduit sur le plan technique par un lien sécurisé entre la brique d'infrastructure du client et celle du fournisseur. Le standard spécifie le format du vecteur d'échange, contenant les informations d'identification et d'habilitations du client (demandeur des informations), et les principes de traitement et d'échange de ce vecteur :

- Si un organisme A a besoin de consulter une donnée hébergée dans un organisme B, c'est l'organisme source qui gère ses droits d'accès et via une sphère de confiance l'organisme B autorise la consultation vis-à-vis de la requête adressée
- Si un internaute est entré dans un portail A pour faire une formalité et que il souhaite poursuivre sur une fonction disponible sur un portail B, si les deux détenteurs se sont accordés sur un protocole interops alors il pourra accéder au service du portail B sans avoir à se réinscrire

Le standard Interops ayant pour objectif de faciliter la généralisation des échanges sécurisés inter-organismes, la Direction de la Sécurité Sociale s'est appuyée sur un comité de pilotage réunissant les organismes sociaux pour coordonner les projets et sur le GIP-MDS pour conduire ces travaux de manière opérationnelle. Fort de son expérience des mécanismes de sécurisation par « jeton » acquise de longue date sur Net-entreprises.fr, le GIP-MDS a développé une application permettant d'implémenter le standard de façon simplifiée, accélérée et strictement conforme aux recommandations.

Interops est conforme au RGI et au RGS.

La mise en place de ce standard est exemplaire à plus d'un titre :

- **Pragmatique** : il a été porté par des groupes de travail collégiaux au sein de la protection sociale
- **Visionnaire** : il pose les conditions d'échanges dans un univers dématérialisé au sein de la protection
- **Opérationnel** : il est porté à ce jour dans plus de 10 applications indispensables au bon fonctionnement de la protection sociale
- **Vecteur d'urbanisation et d'ouverture** : il permet de construire des architectures à base de composants
- **Progressif** : usages et sa couverture fonctionnelle s'étendent au fur et à mesure des besoins

La CNAV met en place le Répertoire National Commun de la Protection Sociale, sous coordination de la DSS et avec une forte implication de tous les acteurs de la sphère social

Dans la sphère sociale, afin de faciliter les échanges et services interopérables, il est nécessaire de mettre en place des référentiels de données en lien avec les SI des organismes

La CNAV met ainsi son savoir-faire en matière de répertoire au service de la sphère sociale et travers du RNCPS. Ce répertoire adossé au SNGI (Système National de Gestion des Identifiants, détenu par la CNAV en partenariat avec l'INSEE), permet de connaître pour un assuré ses organismes de rattachement ainsi que la nature des prestations servies et les adresses déclarées par les assurés pour les percevoir.

Il a été ouvert en 2010 et une 2ème phase est en cours de réalisation avec comme objectif d'avoir, en 2012, la mise en œuvre d'une plate forme d'échange entre les organismes.

Les échanges déjà existants entre partenaires de la protection sociale n'ont pas vocation à être systématiquement repris dans le cadre du service d'échange du RNCPS. En revanche, les nouveaux échanges peuvent s'appuyer, pour la partie technique, sur le service offert par le RNCPS.

L'objectif est de les rationaliser et de pouvoir disposer d'une vue globale et pilotée, alors qu'ils sont actuellement élaborés et gérés au cas par cas. Cette option vise également à simplifier et à sécuriser chaque dossier déposé à la CNIL pour autoriser ces échanges.

Les partenaires contributeurs du RNCPS

115 fonds ou organismes nationaux

environ 1500 organismes gestionnaires

Le contenu du RNCPS

Le RNCPS contient :

- Les données communes d'identification des individus issues du SNGI.
- Les informations relatives à :
 - leur rattachement aux différents régimes concernés
 - leur rattachement à l'organisme qui leur sert les prestations ou avantages
- la nature des prestations ou avantages servis par les organismes
- l'adresse déclarée aux organismes pour les percevoir.

Le RNCPS ne contient pas :

- les ressources des bénéficiaires et les montants des prestations
- les liens entre bénéficiaires

Enfin, en complément de l'urbanisation des systèmes, l'administration des référentiels, et plus largement, du patrimoine de données de l'entreprise (sécurité, unicité, pertinence, fiabilité, usage, ...) est un enjeu aussi bien pour le public que pour le privé. La fiabilité des données a fortement progressé ces dernières années dans le secteur public ; le meilleur exemple étant le niveau de qualité de la télé déclaration de revenus pré-remplie.

La maîtrise des référentiels de données, à un niveau supra-organismes, permet à la fois une amélioration de la performance informatique, mais également, et surtout, une meilleure gestion métier au niveau national. Les enjeux d'une meilleure gestion du patrimoine informationnel s'expriment ainsi en termes de nouveaux services, de détection des fraudes, d'évaluation des politiques publiques, ...

Coté client, il devient ainsi possible de simplifier les différentes démarches et d'offrir des services de bout en bout répondant aux différents événements de vie (gestion automatique et centralisée d'un déménagement auprès de l'ensemble des organismes, proposition systématique des aides gouvernementales auxquelles l'usager a droit, ...).

Coté organismes, les activités à plus faible valeur ajoutée, telles que la saisie de données, se réduisent par la mise en commun des informations, permettant ainsi aux agents de dégager du temps pour les activités de conseil vers l'utilisateur ; la détection des fraudes devient également plus aisée grâce au partage d'informations inter-organisationnelles.

Cependant, la question centrale de la donnée administrative partagée avec les autres acteurs (qui est dépositaire ? qui la détient ? qui en est le garant ?) est très complexe à adresser. L'unicité de la donnée, marquée par son exactitude, est un leurre : aucune administration ne peut garantir l'exactitude permanente de la donnée. Il faut admettre qu'à un moment donné, un acteur est responsable de la donnée. La détection des fraudes étant un enjeu majeur pour le secteur public, il est important de redoubler d'efforts et d'investissements sur ce plan. Afin de permettre que des solutions soient mises en place dans un cadre économique maîtrisé, les modalités opérationnelles de cette sécurisation de la donnée sont à situer de manière cohérente. C'est le propos de la circulaire sur la dématérialisation dont la DSS porte la mise en place au sein de la protection sociale.

Innovation

Promouvoir l'innovation par les technologies au service des métiers et des usagers en faisant évoluer la gouvernance et les moyens de la DSI, y compris via des partenariats

Les domaines d'applications des nouvelles technologies sont nombreux, différentes typologies d'innovation sont ainsi couvertes : l'informatique de gestion via la dématérialisation, l'offre « multicanal »³ ... mais aussi l'informatique opérationnelle via l'informatique embarquée, l'internet des objets, biométrie, ...

Internet devient de plus en plus un véritable outil de production. Les DSI du public doivent contribuer à la fois à la rationalisation de l'offre du secteur public, à améliorer sa lisibilité, et s'apprêter à les nouveaux médias de type réseaux sociaux.

Le rôle des DSI doit encore s'accroître sur le plan de l'innovation, dépasser celui de l'innovation technologique pour leurs propres besoins et se renforcer sur l'innovation par la technologie au service des métiers. Ils doivent se poser en apporteurs d'idées et en facilitateur des réflexions impliquant les différents acteurs métiers.

La mise en place de partenariats avec des PME, à l'instar du pacte PME, ou avec des universitaires est également à considérer pour amener des compétences pointues tout en répondant à la problématique de contrainte budgétaire.

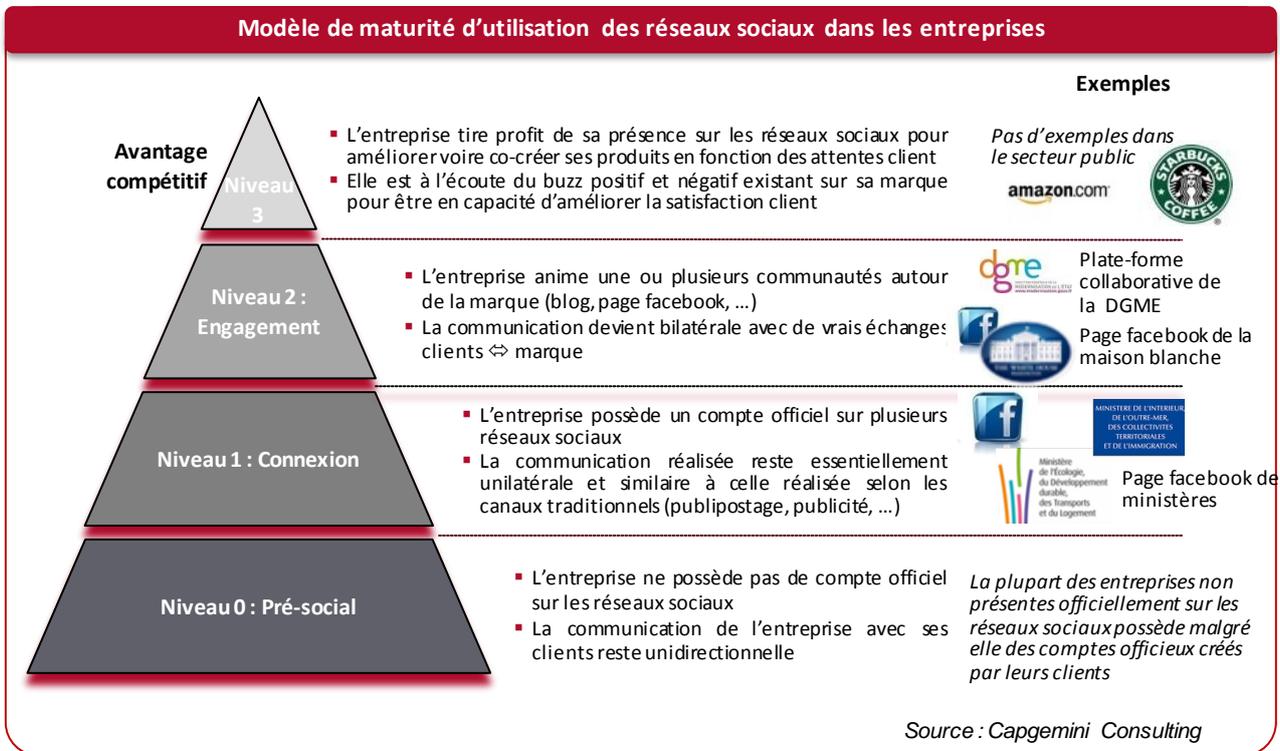
Les DSI du secteur public sont largement positionnées sur différentes typologies d'innovations. Elles couvrent en effet l'informatique de gestion au travers des projets de dématérialisation et des projets « multicanal » (relance amiable par SMS, télémedecine, déclaration d'embauche in situ via smartphone, ...) ainsi que le terrain de l'innovation opérationnelle : électronique embarquée, géolocalisation, compteurs intelligents, ...

La juste articulation de ces démarches avec l'ensemble du champ public, incluant les opérateurs de la sphère sociale par exemple, reste à situer de manière concertée pour éviter que les laboratoires ne produisent de la redondance sans valeur ajoutée mais l'aiguillon ainsi constitué peut, si cela est posé dans un cadre partagé, permettre d'avancer en la matière.

Les projets « multicanal » obligent les DSI à faire évoluer leur modèle d'organisation, leurs compétences et amènent à adapter les cycles projets traditionnels (mise en place de méthodes agiles, ...) ; pour autant, ces services doivent être intégrés au cœur du système d'information pour pouvoir créer véritablement de la valeur.

⁵ Une offre multicanal est une offre qui s'adresse à différentes catégories d'usagers, via des canaux variés : papier, agences, bornes, téléphonie, internet,....

Sur ce sujet, les DSI du secteur public s'interrogent sur la façon de saisir les opportunités d'innovation liées aux nouveaux usages et aux réseaux sociaux. En première analyse, on constate un déplacement du flux de clients et d'informations des sites web classiques vers les réseaux sociaux.



La DSI a un rôle essentiel à jouer dans le portage de la dynamique d'innovation par la technologie au service des métiers. Cependant, il convient d'y associer les directions métiers car l'impact sur les organisations et les processus peut être considérable (cannibalisation des réseaux de distribution physique, ...) et doit être évalué.

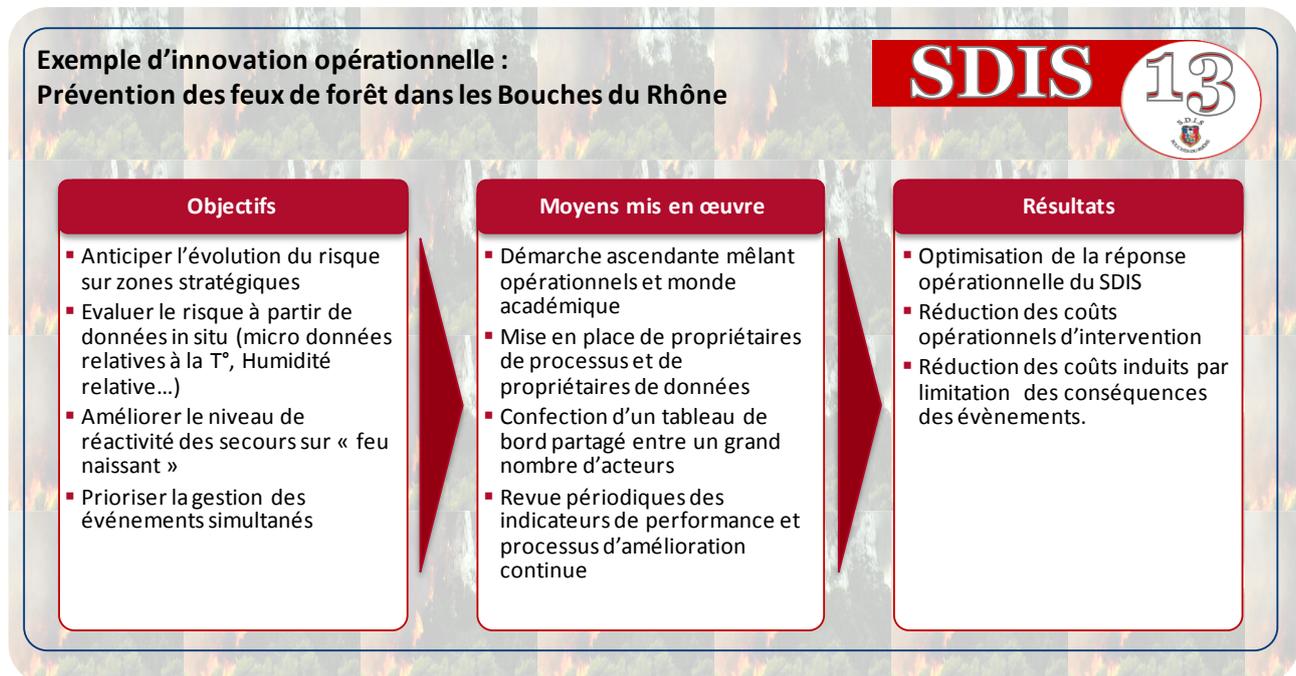
Globalement, se saisir des nouvelles technologies et de leurs possibles applications est un moyen de monter en valeur pour les DSI du secteur public, d'autant que les « métiers » ne sont pas toujours moteurs sur le sujet ou, lorsqu'ils le sont, le font souvent de manière isolée par rapport au SI, créant dispersions de ressources et de moyens et rendant complexe l'application à plus grande échelle de leurs initiatives.

La mise en œuvre d'expérimentations, conjointement avec le « métier », est aussi une bonne pratique identifiée pour la conduite des projets innovants.

Compte-tenu de la difficulté des DSI publiques à mobiliser certaines compétences pointues et de la forte tension budgétaire, la mise en place de partenariats avec des universités est un moyen de palier les éventuels manques en termes de compétences et de stimuler la dynamique d'innovation au sein de la DSI.

De même, les cercles d'experts que les systèmes collaboratifs permettent de mettre en place (exemple : installation d'un groupe d'architectes au niveau du GIP MDS pour partager sur des questions clés de l'efficience en architecture ouverte et virtualisée) constituent des terrains propices à l'émergence de solutions élaborées et pragmatiques.

A titre d'exemple, l'innovation née d'une collaboration entre opérationnels et académiques, le Service Départemental d'Incendie et de Secours des Bouches du Rhône a réussi à développer un dispositif innovant de prévention des feux de forêt permettant notamment de réduire les délais d'intervention.



A la CNAF le programme de transformation du SI NIMS est générateur d'innovations pour le Métier, telle que la géo localisation (recherche d'un mode de garde pour les jeunes enfants).

NIMS : un programme de transformation du SI de la CNAF (Navigateur Intranet Multi Services)

Depuis quelques mois, la CNAF a engagé un véritable programme de transformation fonctionnelle et technologique de son système d'information. Il s'agit de relever le défi, souvent évoqué dans cette étude, à savoir comment moderniser le SI tout en continuant à prodiguer de la valeur aux métiers.

Le management des processus et l'introduction des technologies issues de l'Internet sont à la base d'une évolution de fond qui se manifeste dans divers domaines caractéristiques :

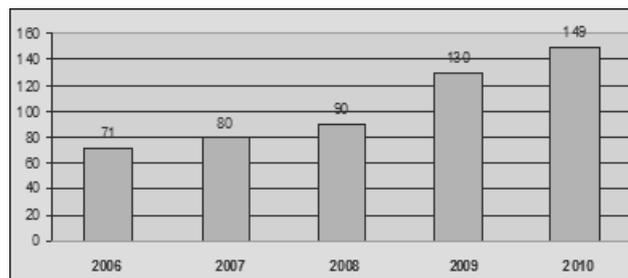
- La mise en œuvre du concept et de la technologie de « portail », permet le décloisonnement du SI en fédérant des applications conçues et développées de façon sectorielle et verticalement. Un premier enjeu est de fournir à tout utilisateur une image globale de la situation d'un allocataire de façon synthétique ou détaillée en fonction du contexte de la relation sans se soucier des domaines applicatifs concernés ;
- La conception fonctionnelle de NIMS du point de vue du métier est directement inspirée d'une approche par processus transverse et met en œuvre les notions d'activité, de tâche et de leur ordonnancement en fonction de profils, de situations particulières, et de respect de bonnes pratiques. Le guidage dans le traitement et son contrôle a pour objet, une amélioration de l'efficacité. Il s'agit de trouver un équilibre entre la structuration des process qui encadre les usages, et la productivité qui requiert de la rapidité ;

La question de la mesure et de l'évaluation des résultats est généralement traitée de façon lacunaire alors qu'elle doit être embarquée dans la conception même du système. C'est l'enjeu de la conception de services particuliers destinés au pilotage offrant la capacité d'exploiter les indicateurs descriptifs de l'activité en application de la méthode ABC/ABM ;

- Une approche « étendue » des processus fait apparaître le besoin d'interaction (interopérabilité) avec les systèmes d'information d'acteurs du service qui ne relèvent pas de la branche famille. La fonctionnalité d'accès aux informations du Pôle Emploi via le service Aïda illustre les possibilités d'intégration qu'offre NIMS, entre autre grâce à l'apport de la technique des Web services ;
- Enfin, NIMS s'inscrit dans un programme de transformation technologique fondamental et ambitieux :
 - Une grande partie du logiciel cœur de métier (Cristal) a été repensée et développée en utilisant les technologies issues d'Internet (Java, J2E dans une architecture orientée service), impliquant ainsi une restructuration du fonctionnement de Cristal précisément autour de cette notion de service.
 - Parallèlement la consolidation des ressources informatiques (passage de 8 à 2 plate-formes de production) transforme l'infrastructure du SI en portant des objectifs de performance, de sécurité et d'optimisation des coûts

Cette évolution technique et fonctionnelle a pour objectif, par ailleurs, de permettre le développement des téléprocédures par le canal du Caf.fr. (et Monenfant.fr). A terme, toutes déclarations de changement de situation et demandes de prestation pourront être effectuées en ligne à tout moment. L'ingénierie du système vise une intégration optimum du front et du back office

- Nombre de visiteurs du site www.caf.fr (en millions) -



En matière d'innovation il convient de souligner l'introduction de technologies avancées dans le domaine de la gestion de bases de connaissances (réglementaire) ou de la géolocalisation (recherche d'un mode de garde pour les jeunes enfants).