



Cadre stratégique commun du Système d'Information de l'Etat

Synthèse

1. OBJET ET DESTINATAIRES

Le cadre stratégique est un document d'orientation fixant les objectifs de transformation du système d'information de l'Etat sous forme de cibles à atteindre et de dispositifs à mettre en œuvre à l'échéance de 5 ans, en partant des principaux enjeux de l'Etat. Elaboré sous le pilotage de la DISIC en y associant les responsables des systèmes d'information des ministères, il s'adresse principalement aux décideurs des ministères concernés par les systèmes d'information (secrétaires généraux, directeurs métiers, responsables des systèmes d'information), pour orienter la stratégie d'évolution des systèmes d'information ministériels et interministériels, pour préciser la gouvernance des SI de l'Etat et pour définir des modalités opérationnelles de mise en œuvre de la stratégie.

2. « D'OU PART-ON ? » LE SYSTEME D'INFORMATION EXISTANT : DES LIMITES ET DES ATOUTS

Les systèmes d'information sont omniprésents dans la sphère publique, les fonctions les plus régaliennes de l'Etat (défense, diplomatie, sécurité intérieure, ...) dépendent de façon cruciale des moyens de communication et de partage de l'information. La performance globale de l'administration est intimement liée à la qualité et à l'efficacité de son système d'information. De nombreuses initiatives de l'administration ont permis d'atteindre cet état de développement des usages.

Mais **la capacité d'évolution du système d'information est fortement contrainte** par plusieurs facteurs :

- Dans un contexte de restriction budgétaire croissante, la capacité d'investissement est obérée par des coûts récurrents qui représentent la grande majorité des dépenses et des ressources humaines dans le domaine des systèmes d'information. La valeur ajoutée par le système d'information n'est pas perçue.
- L'évolution des compétences des agents de l'administration, indispensable dans un domaine en mouvement permanent, est limitée par un morcellement des modalités de gestion, basées en partie sur des dispositifs réglementaires obsolètes. L'attractivité des postes est réduite, les leviers de motivation sont insuffisants, et une concurrence se développe avec le secteur privé sur certains profils rares.
- Les fondements du système d'information (les infrastructures et les systèmes internes à l'administration) n'ont pas évolué au même rythme que son interface avec l'utilisateur dans le cadre du développement de l'administration électronique. Les projets de simplification se heurtent à des conceptions très cloisonnées (dès la définition juridique des concepts) qui rendent impossible ou très complexe l'automatisation des échanges de données.

- La fonction SI dans les ministères n'est pas encore suffisamment en prise avec les enjeux stratégiques : positionnée comme un centre de coût, concentrée sur des activités de production ou de développement, elle n'est pas utilisée comme un levier de transformation.
- La faible agilité des organisations et des systèmes d'informations, l'absence de cadre technique et financier pour la mise en commun de solutions informatiques, conduit le système d'information à freiner les réformes d'organisation, ou à recréer des structures autonomes réalisant des choix insuffisamment coordonnés pour répondre à des besoins similaires.

Ses atouts sont nombreux et constituent un point d'appui indispensable pour les travaux à venir :

- Les systèmes d'informations des administrations, bien qu'en partie sous-traités, restent sous maîtrise des équipes internes, ce qui permet de disposer de nombreuses compétences indispensables, et de ne pas dépendre de contrats de long terme difficiles à faire évoluer ;
- Les retours d'expérience sont nombreux sur de premières actions de transformation, aussi bien dans le développement de l'administration électronique, que la mise en place d'infrastructures communes, d'applications transverses et de solutions interministérielles sur le territoire ;
- La prise de conscience à l'échelle interministérielle du caractère stratégique du SI progresse : les actions conduites par la DISIC depuis 2011 et l'engagement des ministères auprès d'elle en témoignent ; la gouvernance des systèmes d'information a progressé dans les ministères.

3. « POURQUOI ? » - SE TRANSFORMER EST UNE NECESSITE

Continuer à faire évoluer les systèmes d'information est nécessaire pour répondre aux enjeux publics de demain : il s'agit d'un outil de production de l'administration, qui doit délivrer des services plus performants aux usagers, faciliter et accompagner les réformes de l'Etat, rendre possible les politiques publiques transverses à plusieurs administrations, s'intégrer dans une dimension européenne.

C'est d'autant plus nécessaire qu'il n'y a pas d'alternative : les technologies évoluent, sont adoptées par les agents et les usagers de l'administration, et finissent par s'imposer. Ce sont des leviers sur lesquels l'Etat peut s'appuyer pour conduire sa transformation, à condition de développer la confiance dans les outils numériques, d'assurer l'évolution nécessaire des compétences, de mettre en place les mesures d'accompagnement adaptées.

Enfin, transformer le système d'information répond à l'impératif de maîtrise des dépenses publiques, dans une logique double :

- il faut optimiser les coûts de fonctionnement du système d'information, à chaque fois que possible, notamment en s'appuyant sur des comparaisons à l'état de l'art,
- il faut savoir investir dans le système d'information à chaque fois qu'il crée une valeur pertinente et qu'il permet de réduire d'autres dépenses.

Pour entrer dans l'ère de l'« Etat numérique », **la transformation doit être pilotée au plus haut niveau**, afin de faire prendre en compte les enjeux stratégiques liés au numérique pour l'Etat, afin d'organiser la fonction SI pour anticiper et accompagner les réformes, afin de sélectionner les investissements les plus stratégiques et les mettre en commun, afin de mettre en place une gestion des ressources humaines adaptée au besoin de l'administration dans le domaine des systèmes d'information, afin d'« urbaniser » le système d'information pour faciliter l'interopérabilité, le partage des ressources et la valorisation des données.

4. « VERS OU ? » - UNE CIBLE AMBITIEUSE ET REALISTE A 5 ANS

Trois principaux axes de transformation, regroupant les objectifs, les moyens à mettre en œuvre ou les cibles à atteindre, orientent les transformations ministérielles et interministérielles :

- **Le SI crée une valeur croissante pour ses utilisateurs** ; en particulier, il s'agit :
 - d'analyser et d'optimiser les processus métier en s'appuyant sur les opportunités de développement du SI, en impliquant les utilisateurs, en supprimant les ruptures de chaînes dématérialisées, pour améliorer le service rendu tout en réduisant les coûts de fonctionnement ;
 - de valoriser, en interne comme en externe, le patrimoine de données de l'Etat, avec la mise en place d'une gouvernance des données ;
 - de simplifier et renforcer l'interaction « multicanal » entre l'Etat et les usagers du service public.
- **Le SI de l'Etat est construit de façon efficiente** ; en particulier, il s'agit :
 - d'organiser la mise en cohérence, voire la mise en commun, des services transverses (infrastructures, mais également les services applicatifs courants : messagerie, collaboratif, accès distant au SI, logistique, ...) en s'appuyant sur une urbanisation du système d'information de l'Etat ;
 - de converger vers un réseau interministériel de l'Etat, exploité par une structure interministérielle ;
 - de moderniser et rationaliser les infrastructures de production informatique (consolidation, virtualisation, industrialisation des processus, orientation service) et d'expérimenter le « cloud computing » ;
 - de faire converger les cadres d'architecture et renforcer les règles d'interopérabilité.
- **La fonction SI de l'Etat est pilotée et alignée sur les enjeux des politiques publiques** ; en particulier, il s'agit :
 - D'articuler la planification stratégique des évolutions du système d'information avec la programmation budgétaire ;
 - De définir des pratiques de gestion des ressources humaines cohérentes à l'échelle interministérielle, inscrites dans une perspective de 5 à 10 ans des besoins ;
 - De progresser dans la maîtrise des risques (sécurité des systèmes, pilotage des grands projets) ;
 - D'optimiser la relation avec les fournisseurs ;
 - De prendre en compte les enjeux d'exemplarité (accessibilité, environnement).

Le renforcement des mesures prises en matière de protection des systèmes d'information et de communication de l'Etat, dans toutes les dimensions de la cybersécurité, est indispensable ; il fait l'objet, sous pilotage de l'ANSSI, de travaux spécifiques, complémentaires du présent cadre stratégique, destinés à définir la politique de sécurité des systèmes d'information de l'Etat (PSSIE).

5. « COMMENT ? » - UNE GOUVERNANCE, DES NORMES ET DES PROJETS FEDERATEURS

La mise en œuvre de cette transformation doit s'appuyer sur une organisation et une gouvernance adaptées.

La direction interministérielle des systèmes d'information et de communication (DISIC), « DSI de l'Etat », en est le pivot. Elle anime la planification stratégique à l'échelle interministérielle pour identifier les investissements pertinents créateurs de valeur, sources d'économies dans le fonctionnement de

l'administration, ou nécessaires à l'optimisation des coûts de fonctionnement du SI. Elle pilote la modernisation de la gestion des ressources humaines SIC, ainsi que les travaux d'urbanisation et de standardisation, renforce la gestion financière dans le domaine SI, organise la maîtrise des risques des projets majeurs, renforce la stratégie achat avec le service des achats de l'Etat (SAE), et pilote les projets majeurs de mutualisation. La DISIC s'appuie sur le réseau des DSI ministériels dont le positionnement stratégique est encore à renforcer.

La transformation s'appuie sur des instances stratégiques (conseil des SIC) associant les secrétaires généraux et des instances exécutives (comité technique des SIC) associant les DSI. La transformation concerne également les opérateurs de l'Etat : le volet « SI » sera intégré par les ministères dans l'exercice de la tutelle sur leurs opérateurs.

La transformation des SI de chaque ministère est coordonnée et appuyée par le SGMAP, dans le cadre du suivi des plans ministériels de modernisation et de simplification. Elle est outillée par des « contrats de progrès » ministériels, permettant à la DISIC et aux DSI ministériels d'adresser l'ensemble des objectifs du présent cadre stratégique avec des actions concrètes et des engagements réciproques.