



ACTION  
PUBLIQUE  
2022

# Fiche Transformation des fonctions numériques et informatiques dans l'Etat

Pistes pour l'évolution des fonctions « système  
d'information » et « numérique » de l'Etat

20 avril 2018



# Transformer radicalement l'action publique et répondre aux attentes des citoyens, des entreprises et des agents



# 4 grandes difficultés et risques majeurs en cas d'inaction

## Un socle siloté, obsolète et onéreux

- L'informatique d'Etat repose sur des infrastructures vieillissantes
- Les coûts de maintenance atteignent 90 % dans certaines DSI, la dette technologique devient insupportable
- La redondance est massive et les DSI sont chacune en taille sous critique
- La sécurité doit être renforcée

## Une incapacité à fournir rapidement des services performants

- A de rares exceptions près, les grands projets sont longs, coûteux, incertains
- L'expérience utilisateur est mal maîtrisée

## Une distance aux écosystèmes innovants

- Le numérique de l'Etat est absent des écosystèmes innovants (recherche, startups)
- Il peine à recruter des profils rares et atypiques
- Il peine à contractualiser avec des entreprises innovantes
- Il manque de culture de la prospective et de l'expérimentation
- Il ne s'est pas approprié les nouvelles cultures numériques (agile, devops, data, ...)

## Une incapacité à réussir la Transformation numérique des politiques publiques

- La transformation numérique est souvent réduite à la dématérialisation
- Les directions métier manquent de capacité d'innovation
- Les politiques publiques ne tirent pas parti des « data-driven strategies »
- Les véritables apports du numérique (cocréation, agilité, ouverture, transparence) sont négligés et les stratégies proprement numériques ne sont pas maîtrisées

Passer à l'échelle sur le « pivot numérique » de l'État



1 **Se rapprocher des citoyens** grâce au numérique, en améliorant la qualité et la transparence des services publics



- a Refondre les parcours citoyens et entreprises de bout en bout (**100% des procédures dématérialisées, UX best-in-class**)
- b Mettre en place une voie de retour de la société par la création de nouvelles formes de consultation citoyenne et la promotion de la transparence (**Open Gov**)

2 **Structurer la transformation RH et méthodologie des administrations** pour s'adapter au numérique



- a Diffuser et outiller les **nouvelles méthodes de travail**, notamment DevOps et les approches agiles
- b Renforcer les compétences et expertises numériques, adapter les parcours de carrières et attirer les meilleurs talents (**Compétences 2025**)

3 Faire émerger des **politiques publiques de l'ère numérique, guidées et appuyées par les données**



- a Mettre à l'échelle une **politique de la donnée** (y compris **Open Data / Big Data**)
- b Construire une stratégie et des capacités d'Intelligence Artificielle (**FrancelIA**)
- c Faire fonctionner l'**Etat en mode plateforme** pour un enrichissement mutuel avec la société civile

Mettre à niveau le socle informatique de l'État



4 **Optimiser l'existant** pour améliorer sa performance et dégager des marges de manœuvres nécessaires au passage à l'échelle



- a Transformer et moderniser l'environnement de travail numérique des agents (**ETNA 3.0**)
- b Rationaliser et mutualiser **les infrastructures et les applications existantes**

5 Construire le **socle interministériel** permettant le développement agile des nouveaux services numériques et assurant la sécurité et la souveraineté de l'Etat



- a Construire la plateforme numérique d'échange de services dans un SI « API-first » (**FranceConnect Plateforme**)
- b Maîtriser une offre Cloud permettant d'accélérer le processus de développement informatique (**FranceCloud**) et d'assurer la **souveraineté** des données
- c Proposer une offre complète de solutions d'**identité numérique**

## Implications organisationnelles

### 1 Armer la capacité de réussir le pivot numérique

- Créer le réseau des **Directions numériques (DNUM)**, composé d'une nouvelle direction par ministère et d'une DINUM (direction interministérielle du numérique)
- Chaque DNUM regroupe les fonctions de DSI, de gestion ministérielle des données, de sécurité et d'innovation numérique pour soutenir la transformation profonde des métiers.

### 2 Organiser la production interministérielle de services communs mutualisés

- S'appuyer sur les DSI de taille critique (MINEFI, MINARM et MININT) pour porter l'essentiel du socle numérique commun du SI de l'Etat.
- Décentraliser les services mutualisés entre l'ensemble des ministères volontaires
- Centraliser les infrastructures critiques (France Connect Plateforme)

### 3 Renforcer la dimension de la DINSIC comme centre de ressource interministériel

- Définir une nouvelle structure incarnant de façon explicite les quatre missions du réseau des DNUM
- **Structurer les fonctions d'accompagnement des administrations** et du développement des **capacités d'innovation** de l'Etat
- Mettre en place une organisation **moderne et agile**, structurée autour de pools d'expertises mobilisables sur les programmes de façon ad hoc, et appuyée sur un ensemble de fonctions partagées

### 4 Formaliser de nouveaux mécanismes de gouvernance et de concertation

- Mettre en place **un dispositif de gouvernance solide** pour assurer l'accélération de la transformation, la mise en réseau des DNUM, la montée en charge de la DINUM et sécuriser des résultats rapides, notamment pour :
  - **S'appuyer sur l'existant et créer des instances de dialogue et concertation** (notamment avec opérateurs et les collectivités locales)
  - Renforcer le portage politique
  - **Une gestion par programmes avec une gouvernance adaptée**

# La transformation numérique suppose la mobilisation et la montée en charge de l'ensemble des acteurs : DSI, métiers et appuis

☐ Détails pages suivantes



DGAFF

DB

SGPI

DAE

ANSSI

Acteurs transverses de l'action publique, indispensables à la transformation numérique



## Actuelle



## Future

Création des DNUM ayant autorité sur les DSI



- DSI perçue comme fonction support

Accompagnement de la transformation des politiques publiques



- DSI en charge de la gestion du socle technologique, et parfois moins décisives dans définition des stratégies métier innovantes grâce à la technologie

Périmètre d'action des DSI au sein des Ministères



- DSI éloignée des sujets numériques (par ex. gouvernance de la donnée, transformation numérique, innovation publique) et focalisée sur les sujets « classiques » d'informatique

Partage des responsabilités entre les DSI



- DSI responsable de la livraison de 100% des services métier dans son périmètre, avec peu de mutualisation

- DNUM acteur clé de la transformation numérique, rattachée au plus haut niveau
- Regroupant les fonctions de DSI, de gestion ministérielle des données, de sécurité et d'innovation numérique
- DNUM proche des métiers, avec un rôle d'accompagnement à la transformation des politiques publiques et d'évolution technologique rapide, via une professionnalisation des fonctions de relation SI – métiers
- Fédération des fonctions informatiques et numériques, éventuellement au sein d'une direction commune regroupant les missions de DSI, d'administration de la donnée, de Chief Digital Officer et d'innovation publique
- Fonctions socles (par ex. réseaux, Cloud, échange de données) mutualisées, et assurées par des opérateurs dédiés ou des DSI ayant une taille critique

## Illustration

	DINSIC	MINEFI	MININT	MINARM	Autres ministères
RIE	Opération				
FranceCloud	Cloud externe	Cloud interne	Cloud interne		Cloud interne MTES/MAA
FranceConnect Plateforme	Services cœur	données, services d'identité des entreprises	identité de niveau élevé		(données de référence)
ETNA	Pilotage et opération partielle	services interministériels	services interministériels	services interministériels	services interministériels
TMSI	Pilotage			Plateforme interministérielle	
Logiciel VITAM	Tutelle direction de programme			Mise à dispo d'agents et instance ministérielle	MCC, MEAE : Mise à dispo d'agents et instance ministérielle
SI de l'ATE	Pilotage		PMAD, CASPER, ...		master postes de travail DDI (MCAS), Jitsi (MTES), ...
...					
Autre domaines de mutualisation (téléphonie...) <sup>1</sup>					

Dans tous les cas la DINSIC élabore la **gouvernance** du projet, le plan de **financement** (avec les quote-part de chaque bénéficiaire), la gouvernance des **évolutions**, et veille à l'équilibre dans la prise en compte des besoins des ministères.



# La DINUM aura un rôle d'accompagnement et de fournitures de ressources pour les ministères

- Une offre en cours de définition structurée autour de 4 piliers
  - **Compétences et méthodologie**
    - Conseiller les ministères sur leurs dossiers de recrutement de ressources humaines NSIC, ou dans leurs démarches de sensibilisation de leurs agents au numérique ; en particulier attirer des talents du numérique via le programme « Entrepreneurs d'Intérêt Général »
    - Aider à la construction d'applications tirant parti de tout le potentiel et des apports du **Cloud** ;
    - Aider à construire et faire vivre des **incubateurs de start-ups d'Etat**.
    - Aider à l'identification de cas d'usage de l'**Intelligence Artificielle (IA)**, et à la réalisation des projets correspondants (aspects techniques et identification des impacts sur la politique publique concernée et son exécution) ;
  - **Politique de la Donnée**
    - Aider à l'**ouverture et à la circulation des données** (open data, **création d'API**) avec un appui technique et juridique
  - **Accompagnement à l'évolution d'une politique publique**
    - Dans le cadre d'un **projet d'évolution d'une politique publique**, ou de nouveau texte réglementaire, aider le ministère à prendre en compte les **opportunités du numérique**
  - **Intervention opérationnelle**
    - **Centre de ressources interministérielles sur les compétences rares : IA, Big Data, UX**
    - **Flying squad** : **intervention** sur des **projets en difficulté** pour en sécuriser la gouvernance, fournir une direction de projet temporaire, ou mettre des ressources techniques à disposition.

# La gouvernance et la concertation sont renforcées et clarifiées

Comité	Participants	Points de discussion	Fréquence
Séminaire stratégique du Numérique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secrétaire d'Etat chargé du Numérique</li> <li>Représentant cabinet PM</li> <li>Conseil des SIC</li> <li>Conseil des SIC des opérateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Définition des lignes stratégiques</b> de la transformation numérique</li> <li><b>Alignement sur les priorités</b> pour l'année à venir et les arbitrages structurants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Annuelle</li> </ul>
Conseil du numérique	<ul style="list-style-type: none"> <li>DINUM</li> <li>Secrétaires généraux des ministères (DNUM pour les formations technique et ATE)</li> <li>DB, ANSSI, DGAFF, DAE, DITP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Définition de l'organisation, du financement et de la gouvernance des programmes</b></li> <li><b>Mise en cohérence</b> de l'ensemble des travaux conduits</li> <li><b>Etat d'avancement</b> des ministères</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Semestrielle (formation complète)</li> <li>Mensuelle (formations technique et ATE)</li> </ul>
Conseil du numérique des opérateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>DINUM</li> <li>Directeur du numérique ou DSI des Opérateurs</li> <li>Ministères de tutelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Présentation et suivi des travaux</b> en cours</li> <li><b>Coordination</b> sur les prochaines étapes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Semestrielle</li> </ul>
Développement Concerté de l'Administration Numérique Territoriale (DcANT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>SecNum, DINUM</li> <li>Ministères</li> <li>Représentants des associations de collectivités locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Présentation et suivi des travaux</b> en cours</li> <li><b>Coordination</b> sur les prochaines étapes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Semestrielles avec élus: COS</li> <li>INP mensuelles avec services</li> </ul>
Points d'avancement par programme / thématique	<ul style="list-style-type: none"> <li>DSI/DNUM des Ministères concernés</li> <li>Equipe de direction DINUM</li> <li>Equipe programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Présentation et suivi des travaux</b> en cours</li> <li><b>Pilotage</b> sur les prochaines étapes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mensuelle</li> </ul>



Intégration de la DINUM aux organes de gouvernance transverses (RH, formation,...)