

Guide détaillé du Responsable de Zone Fonctionnelle du SI de l'État

*Complément n°1 au
Cadre Commun d'Urbanisation
du Système d'Information de l'État version 1.0*

*Un guide à l'attention des décideurs pour une organisation et une
gouvernance plus efficace de la transformation du système d'information
de l'ensemble de l'État Français.*

Table des matières

1. Introduction et Synthèse	3
2. Objectifs du Guide	5
2.1. Qu'est-ce que l'urbanisation du SI de l'État ?	5
2.2. Pourquoi ce guide ?	5
2.3. Portée du guide	6
2.4. Articulation avec le corpus réglementaire	6
2.5. Entretien et mise à jour du guide	7
2.6. Diffusion	7
2.7. Approbation	7
3. Zone fonctionnelle du SI de l'État et Gouvernance	8
3.1. SI de l'État, gouvernance globale et subsidiarité	8
3.2. Nomenclature de référence fonctionnelle ou POS du SI de l'État	9
3.3. Zone fonctionnelle du SI de l'État	10
3.4. Le Responsable de Zone Fonctionnelle	11
3.5. Les autres acteurs concernés par la transformation du SI de l'État	11
4. Rôle et missions du RZF	13
4.1. La mission du RZF : Stratégie et urbanisation d'une zone fonctionnelle	13
4.1.1 Organise et optimise la transformation Métier et SI dans le temps	13
4.1.2 Pilote globalement les travaux métier et SI	16
4.2. Articulation d'une zone avec les autres zones du SI de l'État	16
4.3. Articulation d'un RZF avec les autres acteurs	17
5. Protocole de fonctionnement	19
5.1. Règles communes applicables aux RZF	19
5.2. Support de la DISIC et des DSI ministériels	19
5.3. Livrables que le RZF doit produire et entretenir	19
5.4. Mise en place	20
5.4.1 Une nécessaire progressivité	20
5.4.2 Cycle de mise en œuvre	20
5.4.3 Description des étapes du cycle de mise en œuvre	21
5.5. Suivi des mandats / conventions	23
A Auteurs et Versions du document	24
B Check-list du RZF	25
C Relations et positionnement des RZF et des DSI	27
C.1 Relation stratégique entre les acteurs	27
C.2 Relations opérationnelles de type MOA/MOE et entre MOE	28
C.3 Relations stratégiques et opérationnelles avec les opérateurs de l'État	28
D Version actualisée du POS du SI de l'État	30

Liste des figures

Figure 1 - Les 5 vues du SI de l'État	5
Figure 2 - Articulation du Cadre Commun d'Urbanisation avec l'ensemble du corpus réglementaire SI	7
Figure 3 - Les 5 vues du SI	8
Figure 4 - les 5 grands domaines fonctionnels du SI de l'État	9
Figure 5 - Décomposition du POS du SI de l'État	10
Figure 6- Les objets produits ou consommés par une zone	14
Figure 7 - Le RZF organise et optimise la transformation de sa zone	15
Figure 8 - Exemple de représentation visuelle de la trajectoire de transformation d'une zone	15
Figure 9 - Articulation entre zones du SI de l'État	17
Figure 10 - Positionnement du RZF dans son environnement	18
Figure 11 - Cycle de mise en œuvre du RZF	21
Figure 12 - Tableau des contributeurs à la rédaction du Guide	24
Figure 13 - Relations stratégiques entre RZF, DISIC et DSI	27
Figure 14 - Relations opérationnelles entre RZF, DISIC et DSI	28
Figure 15 - Relations stratégiques et opérationnelles avec les opérateurs de l'État	29

1. INTRODUCTION ET SYNTHÈSE

La création, l'innovation, les gains de productivité promis par le développement des systèmes d'information dans l'État se heurtent à une complexité croissante : les intervenants dans la chaîne de valeur sont nombreux (collectivités, établissements publics, fournisseurs externes, administration locale, centrale...) ; les normes techniques et juridiques imposent régulièrement des contraintes nouvelles ; les technologies se succèdent et s'empilent tandis que les moyens n'évoluent pas dans les mêmes proportions. Parallèlement, le bénéficiaire du service public et l'agent appellent à une simplification durable et à une plus forte transversalité de l'information et des services.

Pour aborder une transformation d'une telle complexité, et pouvoir rendre le système d'information de l'État plus simple, plus réactif, plus flexible, l'État a adopté une démarche d'urbanisation. Il s'agit d'une démarche de transformation et de pilotage du patrimoine SI dans la durée, décrite dans le *cadre commun d'urbanisation du SI de l'État*¹.

Dans le cadre de cette démarche, la vue fonctionnelle du système d'information joue un rôle particulier dans l'orientation des trajectoires de transformation notamment pour une plus grande mutualisation des fonctions transverses, pour l'organisation du partage des données, et pour recentrer le système d'information vers l'agent et l'utilisateur. En effet cette vue fonctionnelle, plus stable dans le temps, permet de réduire le couplage entre les exigences métiers et organisationnelles d'une part, et les problématiques et choix techniques (les applications et les infrastructures) d'autre part, développant ainsi l'agilité et la flexibilité du système d'information.

Cette vue fonctionnelle amène à segmenter le système d'information en zones fonctionnelles, ensembles cohérents d'informations et de fonctions, cartographiées à l'échelle de l'État dans un « *plan d'occupation des sols* » couvrant l'ensemble du système d'information. Cette segmentation identifie les zones fonctionnelles du domaine des « opérations » ayant une finalité directe au profit des usagers, des zones fonctionnelles transverses ayant des finalités d'appui et de gestion, de pilotage, de gestion de données partagées, d'échange et de mise à disposition des services.

Ce découpage, au-delà de donner une vision globale du système d'information et de lui donner une logique d'ensemble, permet d'organiser le pilotage de sa transformation en s'appuyant sur des responsables de zones fonctionnelles (RZF), qui ont vocation à exercer une responsabilité de maîtrise d'ouvrage stratégique sur un sous-ensemble ainsi défini du système d'information de l'État. A ce titre :

- le RZF doit organiser et optimiser, dans le temps, la transformation de cette zone : il est l'acteur majeur de la démarche d'urbanisation de la zone et doit donc
 - s'attacher à connaître son patrimoine,
 - définir le plus précisément possible une cible, et la partager avec tous les acteurs de la zone,
 - s'assurer que la trajectoire de transformation des différents contributeurs à la zone est cohérente et alignée sur la cible,
 - maîtriser les exigences et données manipulées dans la zone fonctionnelle, a minima de manière macroscopique.

¹ Les documents cités sont publiés sur le site <http://references.modernisation.gouv.fr>

- il doit organiser et coordonner globalement les travaux SI sur le périmètre de la zone, que ces travaux soient interministériels ou ministériels, en liaison avec l'ensemble des organisations (DSI, directions métiers...) concernées ;
- il doit accompagner et soutenir la transformation métier correspondante.

Il exerce ses missions de RZF dans un réseau d'acteurs : avec les autres RZF, notamment transverses, avec les métiers (y compris les métiers supports ou réglementaires), avec les maîtrises d'œuvres, avec les urbanistes SI des ministères, et avec la DISIC.

En tant que participant à une transformation globale du système d'information de l'État, le RZF est également amené à respecter et faire respecter, dans son périmètre fonctionnel, l'ensemble des règles de construction et d'évolution des systèmes d'information au sein de l'État (orientations du cadre stratégique, cadre commun d'urbanisation, référentiels généraux d'interopérabilité, de sécurité et d'accessibilité, ...), et à organiser et partager la connaissance de sa zone fonctionnelle au profit de tous.

La mise en place des RZF sera progressive ; chaque ministère est invité à l'entreprendre pour les zones fonctionnelles « cœur de métier » qui sont de son ressort. A l'échelle interministérielle, les responsabilités des zones fonctionnelles transverses sont identifiées progressivement, et à défaut, il faut considérer que la DISIC exerce transitoirement le rôle de celles qui ne le sont pas. La montée en charge d'un responsable de zone fonctionnelle est également progressive ; la définition du périmètre, la connaissance du patrimoine, la définition de cibles et de trajectoires doivent se faire de façon itérative, en augmentant la précision et la profondeur d'analyse à chaque nouvelle itération, sans attendre que le travail d'analyse soit parfait avant de passer à l'étape suivante. Cette mise en place se fait de manière concertée avec la démarche animée par la DISIC autour de la gouvernance des données et des référentiels de données transverses. Le RZF est l'un des acteurs clés cette démarche.

Le présent guide est destiné aux responsables de zones fonctionnelles, à ses collaborateurs et à ses correspondants. Après quelques rappels des objectifs de la démarche d'urbanisation (chapitre 2), le guide précise les attendus de la gouvernance du système d'information dans un découpage en zones fonctionnelles (chapitre 3), avant d'aborder, dans le détail, les missions du RZF et ses modalités de travail et de coopération avec les autres RZF et avec les acteurs agissant sur sa zone (chapitre 4). Les règles qu'il doit respecter et les outils dont il dispose sont également précisés (chapitre 5). Enfin, il propose, en annexe, un mémento (annexe A), une série de schéma d'interaction avec les autres acteurs en fonction des cas (annexe B), et le plan d'occupation des sols du SI de l'État à date (annexe C).

2. OBJECTIFS DU GUIDE

2.1. Qu'est-ce que l'urbanisation du SI de l'État ?

L'urbanisation du SI de l'État est une démarche permanente d'aide à la décision pour la transformation du Système d'Information de l'État et de pilotage du patrimoine. Cette démarche n'est pas reprise ici. Elle est décrite dans le Cadre Commun d'Urbanisation du SI de l'État qui a été défini et validé par et avec l'ensemble des ministères.

Pour résumer, cette démarche vise à organiser la transformation **progressive** et **continue** du SI de l'État :

- En le **simplifiant durablement**,
- En **optimisant le service rendu**,
- En le rendant **plus réactif et flexible**,
- Tout en **l'alignant avec le métier**,
- Et en s'appuyant sur les **opportunités technologiques** du marché.

L'urbanisation d'un SI introduit cinq vues ou perspectives formelles permettant tout à la fois de poser un langage commun et de structurer la démarche. Ces cinq vues sont illustrées par la figure ci-après.

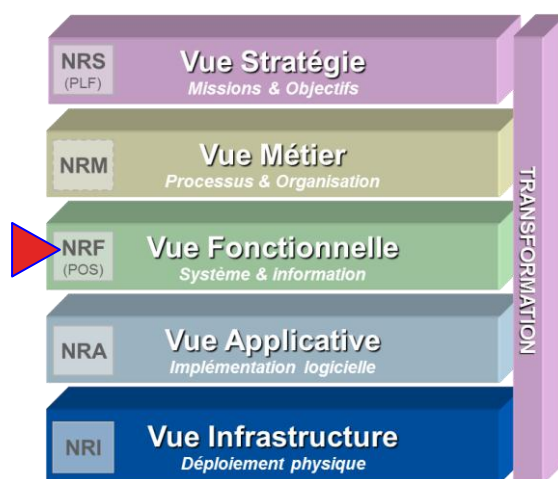


Figure 1 - Les 5 vues du SI de l'État

La vue Fonctionnelle présente un intérêt tout particulier : elle est construite et entretenue indépendamment des questions techniques ou de technologies (vue applicative et infrastructure), mais aussi indépendamment des processus métiers et de l'organisation (vue métier). C'est sur cette vue fonctionnelle que repose l'organisation et la structuration de la gouvernance nécessaire au pilotage, dans le temps, de la transformation du SI de l'État.

Le lecteur qui souhaite approfondir cette démarche d'urbanisation, ces objectifs et principes, les activités qui en découlent, devra se référer au Cadre Commun d'Urbanisation du SI de l'État, ou à un des urbanistes référents de son Ministère.

2.2. Pourquoi ce guide ?

Le présent document est entièrement aligné sur ce cadre commun d'urbanisation cité en référence. Il le complète et précise certains points précis liés à l'organisation et le rôle des différents contributeurs à la transformation du SI de l'État dans un contexte ministériel et interministériel. Il introduit le concept de « Responsable de Zone Fonctionnelle » (RZF), ou encore « Responsable de Secteur Fonctionnel » (RSF), véritable acteur stratégique, au service de la transformation d'un sous ensemble fonctionnel du SI de l'État. De manière synthétique, il s'agit de passer d'une logique de maîtrise d'ouvrage attachée à une organisation ou une structure de l'état (ministère, direction, bureau...), à une logique de maîtrise d'ouvrage stratégique d'un sous ensemble fonctionnel du SI de l'État.

De la même façon qu'il existe un RZF sur une zone fonctionnelle, il est possible de définir des responsables de quartiers, blocs, ou îlots fonctionnels à l'intérieur d'une zone lorsque les enjeux le justifient. Cette organisation est laissée à la discrétion du RZF et des organisations (directions, services ou opérateurs). Pour circonscrire la portée du

Guide détaillé du Responsable de Zone Fonctionnelle

guide aux enjeux ministériels et interministériels, le document porte principalement sur le rôle du RZF, en tant que responsable d'une zone fonctionnelle décrite dans le POS du SI de l'État. Dans le cas particulier du domaine « données transverses » du POS du SI de l'État, il sera nécessaire d'identifier très précisément ces

Les objectifs de ce guide sont les suivants :

Objectif 1 : Améliorer la gouvernance et l'organisation de la transformation continue du SI de l'État, notamment sur le volet urbanisation, conformément au cadre commun d'urbanisation du SI de l'État : ce qui intègre les dimensions d'analyse de la valeur, de mutualisation, de progicielisation ou de recours au logiciel libre, de rationalisation applicative et des infrastructures, etc.

Objectif 2 : Identifier plus explicitement les acteurs qui jouent un rôle majeur dans la transformation du SI de l'État, les engager et les accompagner sur la mise en place de la démarche d'urbanisation.

Objectif 3 : Mettre en place progressivement cette gouvernance (RZF) sur un premier ensemble de zone de la Nomenclature de Référence Fonctionnelle du SI de l'État : les identifier, définir leur rôle, leurs missions et obligations, et les accompagner dans cette mise en place de la démarche d'urbanisation.

Objectif 4 : Progressivement et en amélioration continue, étendre, préciser, et ajuster si nécessaire, ce rôle aux autres zones.

2.3. Portée du guide

Le guide s'adresse à tous les acteurs en charge de piloter la transformation du système d'information de l'État dans son ensemble, tel qu'il est décrit dans la nomenclature de référence fonctionnelle du Système d'information de l'État. Il cible en particulier les responsables et leurs équipes, chaque zone ou secteur fonctionnel que composent cette cartographie d'ensemble du SI de l'État. Ce guide porte donc sur l'ensemble des ministères, de leurs administrations et de leurs opérateurs sous tutelles.

Pour toute question relative à la mise en place de cette gouvernance, le lecteur pourra prendre l'attache de l'urbaniste SI référent de son ministère, à défaut de la DISIC directement.

2.4. Articulation avec le corpus réglementaire

Le présent guide s'intègre dans l'ensemble du corpus réglementaire applicable pour la construction, la gestion, l'exploitation et la transformation du SI de l'État, à tous les niveaux. La Figure 2 ci-après illustre les différents documents applicables et leurs articulations (répartis selon les vues du SI).

Ce corpus se compose de documents de politique globale applicables à l'ensemble du SI de l'État :

- le Cadre stratégique, qui définit la stratégie de l'État en matière de SI,
- la Politique de Sécurité, définissant les règles générales de sécurité,
- le Cadre commun d'urbanisation définissant la démarche d'urbanisation,

Ce corpus comprend également des documents réglementaires techniques à portée plus large (administrations de l'État, collectivités territoriales, organismes de la sphère sécurité et protection sociale), définis par l'ordonnance n°2005-1516 du 8 décembre 2005 :

- le Référentiel Général d'Interopérabilité,
- le Référentiel Général de Sécurité,

et par la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 sur l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées :

- le Référentiel Général d'Accessibilité pour l'Administration.

Il comprend également des documents à portée ministérielle :

Un cadre stratégique ministériel (ou schéma directeur), déclinant le cadre stratégique du SI de l'État, dans le contexte métier d'un ministère.

- un cadre de cohérence technique : normes, standards et règles d'architecture applicables localement ;
- une méthode de conduite de projet qui définit et structure les relations MOA/MOE et le pilotage des projets de transformation du SI pour un ministère (ou une administration) ;
- éventuellement une charte d'urbanisation qui décline localement le cadre commun d'urbanisation, sans pour autant modifier les principes, ou le cadre d'activité, mais uniquement en précisant l'organisation, les méthodes de travail, et le fonctionnement local.

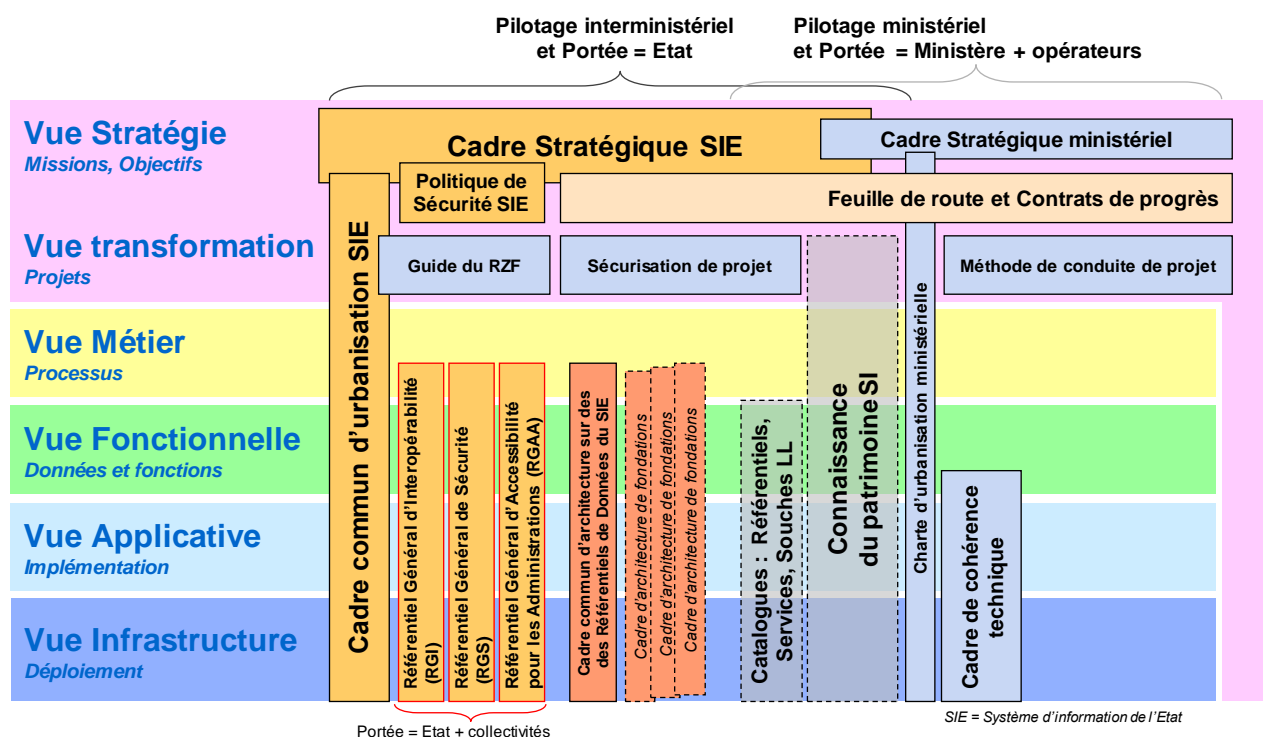


Figure 2 - Articulation du Cadre Commun d'Urbanisation avec l'ensemble du corpus réglementaire SI

Ce corpus pourra également comprendre des cadres d'architecture sur les fondations du SI de l'État à portée globale. Les sujets de la gestion des identités, des accréditations et des accès au SI de l'État, mais aussi de gestion des référentiels de données, du décisionnel, etc. sont tous des sujets complexes et transverses qui nécessitent d'être cadrés et structurés par un cadre d'architecture spécifique et à vocation interministérielle.

En plus du respect de ces documents normatifs, il est nécessaire également de veiller à la protection des données à caractère personnel et aux règles de confidentialité pour la mise à disposition des données au profit des autres zones.

2.5. Entretien et mise à jour du guide

Le présent guide évoluera à partir de propositions des RZF eux-mêmes et de la communauté des urbanistes recueillies et formalisées par la direction interministérielle des SIC (DISIC).

Toutes les demandes d'évolution devront être adressées à l'urbaniste SI de son ministère, membre de la communauté interministérielle, ou à la DISIC directement. L'urbaniste ou la DISIC proposeront des adaptations du guide. Ces adaptations seront analysées lors des ateliers de travail interministériels d'urbanisation, et des réunions d'échanges avec les RZF. Le guide devra donc faire l'objet de cycle de relecture et de validation avec ce premier cercle. Il sera soumis ensuite à validation par les DSI de l'État, à travers le CTSIC, voire par les SG à travers le CSIC en fonction des enjeux sous-jacents.

2.6. Diffusion

Ce guide, complément au Cadre Commun d'Urbanisation du SI de l'État, est destiné à une diffusion publique et ouverte de manière à atteindre l'ensemble de la communauté concernée par l'entretien et les évolutions du Système d'Information de l'État, prestataires compris. Il sera accessible sur le site web de la DISIC, et sur l'outil collaboratif utilisé par les communautés interministérielles (notamment « Urbanisation » et « Interopérabilité »).

2.7. Approbation

Le présent document fait l'objet d'une validation :

- par la communauté des Urbanistes SI de l'État ;
- par le dispositif de gouvernance mis en place par la DISIC à savoir le Comité Technique des SIC (cf. décret n° 2011-193 de création de la DISIC du 21 février 2011) ;
- par les premiers RZF candidats ou désignés.

3. ZONE FONCTIONNELLE DU SI DE L'ÉTAT ET GOUVERNANCE

3.1. SI de l'État, gouvernance globale et subsidiarité

Toutes les politiques publiques de l'État s'appuient sur des systèmes d'information, qu'il s'agisse de la délivrance des services au public (démarches administratives, mais aussi secours, sécurité publique, éducation, santé, social...) ou qu'il s'agisse de son fonctionnement interne (gestion budgétaire, gestion des ressources humaines). La qualité de service du système d'information devient critique pour la qualité du service rendu globalement par l'administration. La qualité de service du SI se décrit généralement selon 2 axes : l'efficacité du système, à savoir sa capacité à atteindre les effets et les objectifs attendus, et l'efficience, à savoir sa capacité à mobiliser aux meilleurs coûts les ressources pour atteindre les résultats attendus.

Ces systèmes d'information et de communication sont interconnectés et interdépendants entre eux au sein de l'État, mais aussi et surtout interconnectés avec l'ensemble de l'écosystème de l'État : les opérateurs ou tous types d'établissements partenaires de l'État, les collectivités territoriales, les instances spécifiques au niveau de l'Union européenne, ou internationale, enfin et surtout avec l'écosystème privé, partenaires, fournisseurs, et bien sûr avec les usagers eux-mêmes, qu'ils soient particuliers, professionnels, associations, ou entreprises. Le cadre commun d'urbanisation du SI de l'État propose désormais de considérer le système d'information et de communication de l'État comme un tout qui doit être piloté globalement de manière cohérente. Il n'est pas question de gommer les particularités, ou de faire évoluer ce vaste système de manière homogène. Il est bien au contraire nécessaire de considérer toutes ces spécificités pour qu'elles puissent s'enrichir et s'optimiser mutuellement.

Il est nécessaire de rappeler que le terme « système d'information » est englobant, dans le sens où il embrasse la multitude de points de vue nécessaires à sa compréhension, son étude et sa transformation. Le cadre commun d'urbanisation définit précisément cinq points de vue majeurs.

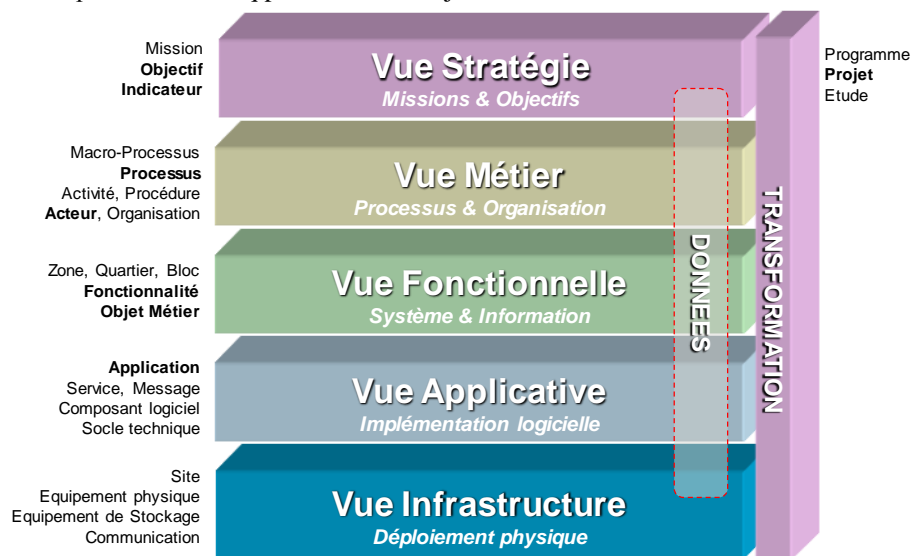


Figure 3 - Les 5 vues du SI

- une vue stratégie, décrivant les missions, les objectifs stratégiques et indicateurs de performance ;
- une vue métier, décrivant les processus, les activités et l'organisation qu'ils traversent ;
- une vue fonctionnelle, décrivant les cas d'usages du SI (les fonctionnalités), et les informations manipulées, indépendamment des choix technologiques ;
- une vue applicative, décrivant les composants logiciels (ex. les applications) retenus, ainsi que leurs interdépendances (flux, architecture logicielle, etc.) ;
- une vue infrastructure, décrivant les ressources physiques et le déploiement.

Il est important de comprendre que ces vues permettent d'isoler certaines problématiques et facilitent ainsi leur résolution. **Mais elles ne sont pas pour autant indépendantes les unes des autres.** Des principes et des règles

permettent de « passer » d'une vue à l'autre, de décliner les choix faits sur une vue, sur la vue inférieure. L'objectif majeur de la mise en place d'une gouvernance autour de la zone fonctionnelle est très clairement, de faciliter l'appropriation et l'alignement des enjeux stratégiques et exigences métiers, dans les moyens techniques informatiques (vues applicative et infrastructure). Cette vue fonctionnelle servant de pivot dans la nécessaire coopération entre les acteurs.

Considérant la taille et la complexité de ce système d'information, la démarche d'urbanisation pose également plusieurs principes majeurs, dont la subsidiarité et la modularité. Ces principes ont permis d'établir pour chacune de ces vues une cartographie d'ensemble, un plan de classement, appelée « nomenclature de référence » nécessaire et utile pour :

- La compréhension partagée des objets couverts par chacune des vues
- L'analyse des patrimoines existants de chaque acteur
- La structuration et l'organisation de la transformation des patrimoines vers une cible rationalisée et optimisée.

3.2. Nomenclature de référence fonctionnelle ou POS du SI de l'État

A l'échelle de l'État, la vue la plus stable dans le temps est très certainement la vue fonctionnelle. En effet, indépendamment des questions d'organisations, des technologies, ou des modes de collaboration entre les différents acteurs, les éléments qui la composent (objets métiers et fonctionnalités) sont les plus stables dans le temps en termes de définition. C'est donc naturellement sur cette « vue Fonctionnelle » qu'il est proposé de faire reposer une partie de la gouvernance de la transformation du SI de l'État.

Pour mettre en place cette gouvernance il est nécessaire de disposer d'un cadre global et partagé entre tous les acteurs. La *Nomenclature de Référence Fonctionnelle* (NRF), appelée encore *Plan d'Occupation des Sols* (POS) du SI de l'État constitue ce cadre. Elle décrit les différents ensembles fonctionnels de ce SI selon une organisation et une logique propre à cette vue fonctionnelle.

Ce POS est organisé en cinq grands domaines :

Un domaine « cœur de métier » :

- Le domaine « Opération » regroupe l'ensemble des fonctions et des objets métiers qui ont une orientation, une finalité, au service des usagers (particulier, professionnel, association, etc.), de la société, de l'Union européenne, ou d'acteurs internationaux, en bref, au service d'acteurs externes à l'État.

Quatre domaines « transverses » :

- Le domaine « Pilotage & Contrôle » regroupe l'ensemble des fonctions et d'objets métiers de pilotage transverses des activités de l'État, ainsi que des fonctions de contrôle (audit, inspection...).

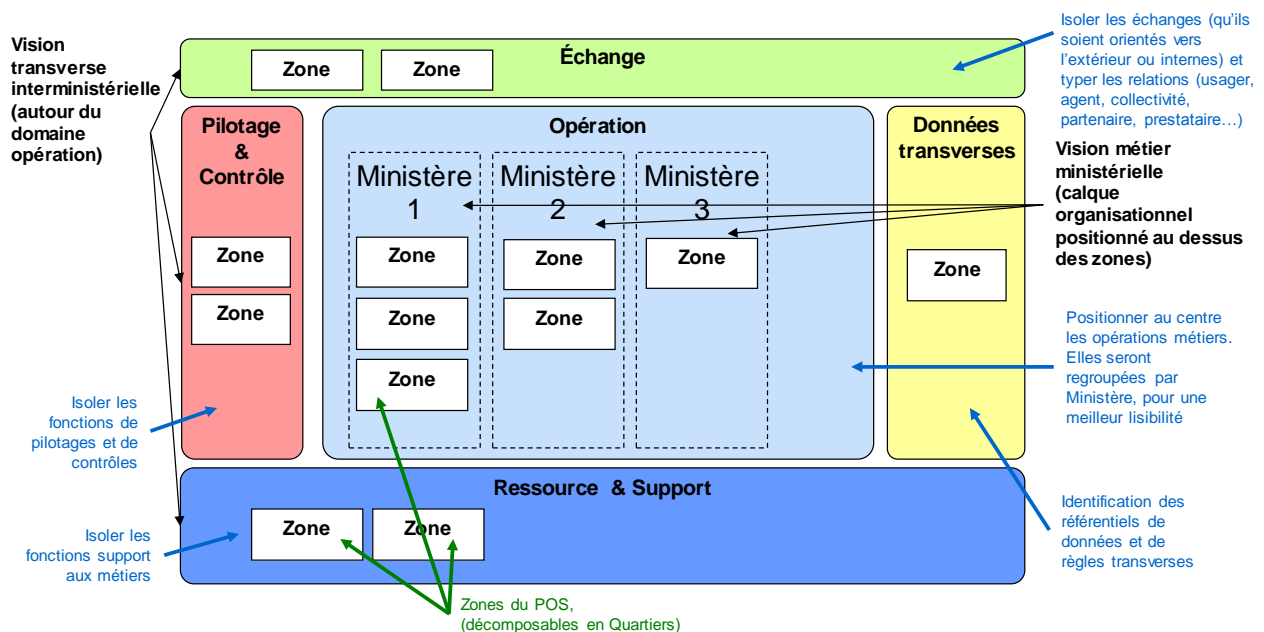


Figure 4 - les 5 grands domaines fonctionnels du SI de l'État

- Le domaine « Ressource & Support » regroupe l'ensemble des fonctions et des objets métiers d'appui ou de support aux autres domaines. Il s'agit principalement des fonctions de gestion des ressources : RH, Finances, Immobilier, Moyen Généraux, IT...

- Le domaine « Échange » regroupe l'ensemble des fonctionnalités et des objets métiers relatifs aux échanges entre les différents acteurs contributeurs, utilisateurs, partenaires, clients du SI de l'État. Les échanges présentent un caractère particulier qu'il convient d'une part de tracer mais aussi de gérer de manière plus globale en les regroupant par thème : usager, agent, autorités administratives, collectivités territoriales, relations européennes, internationales... La séparation fonctionnelle entre la gestion de la relation avec les usagers, et la gestion de la relation avec les agents tend à se réduire. Le parti pris ici est de rapprocher l'ensemble de ces types d'échanges en un seul grand domaine.
- Le domaine « Données transverses » regroupe et isole l'ensemble des données, et des fonctions qui les manipulent, transverses ou communes à la plupart, voire la totalité des zones des autres domaines. Ces données transverses sont organisées par thèmes : usager, administration, informations géographiques, etc.

Chaque domaine est ensuite découpé en zones, elles-mêmes décomposées en quartiers et en blocs. Le cadre commun d'urbanisation précise les règles de découpage. La version actualisée de ce cadre est entretenue par la DISIC. La version actualisée 1.3.1 est placée en annexe du présent guide.

L'objectif de cette nomenclature fonctionnelle unique, partagée et éprouvée, est de :

- Structurer, segmenter, répertorier mais aussi de cartographier fonctionnellement tout ou partie du SI de l'État ;
- Faciliter la communication et la compréhension : disposer d'une vision panoramique structurée permettant de comprendre et d'exploiter au mieux la richesse du SI de l'État ;
- Faciliter l'analyse, la comparaison, le rapprochement, la mutualisation et la rationalisation du patrimoine.

Ce POS doit donc favoriser la transversalité, ainsi que la focalisation des travaux sur des périmètres clairement établis et compris par tous. C'est donc très clairement un outil, un moyen (i.e. pas une finalité) au service de l'aide à la décision sur la transformation du SI de l'État. Elle s'impose donc à tous les acteurs.

Il est indispensable de considérer qu'il ne peut co-exister plusieurs versions différentes du POS de l'État. Toutes les utilisations locales de ce type de nomenclature doivent être alignées strictement et uniquement sur le POS du SI de l'État, mise à disposition par la DISIC. Les niveaux domaines, zones et quartier doivent être strictement identiques. Le niveau de découpage peut éventuellement être plus fin dans les « POS locaux ».

Charge ensuite, aux acteurs concernés de faire remonter les nécessaires et utiles demandes d'évolutions ou de précisions pour faire vivre ce cadre partagé. Il s'agit clairement d'un travail d'amélioration continue (analyse régulière des hypothèses de travail et de leurs éventuelles remises en cause). Par construction, ce travail d'entretien du cadre se réalise donc dans la durée. Le plus utile n'est pas la validation formelle par tous du cadre, mais bien le partage de ce cadre par tous.

3.3. Zone fonctionnelle du SI de l'État

Une zone fonctionnelle est un sous ensemble fonctionnel du SI de l'État.

Les éléments de découpage fonctionnel du SI sont appelés des « secteurs fonctionnels ». Le premier niveau de découpage est appelé « domaine » (les 5 grands domaines décrits précédemment), le second, qui est réellement le premier niveau fonctionnel significatif est appelé « zone », le suivant « quartier » et enfin « bloc ».

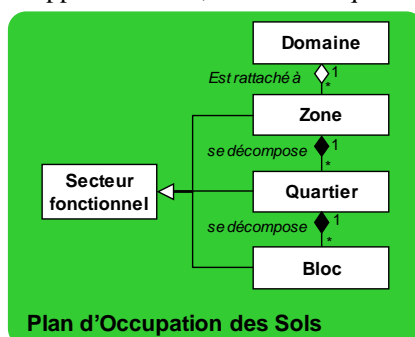


Figure 5 - Décomposition du POS du SI de l'État

Chaque secteur fonctionnel est composé d'un ensemble cohérent d'objets métiers (d'information) et de fonctionnalités qui les manipulent. Une zone se décompose à nouveau en quartier, puis chaque quartier peut se décomposer en bloc. Il s'agit d'un plan pour classer les fonctionnalités et les objets métiers manipulées au sein du système d'information. Pour les spécialistes, il s'agit d'une partition. C'est-à-dire qu'une fonctionnalité ou un objet métier n'appartient qu'à un et un seul secteur fonctionnel.

La zone est un ensemble fonctionnel dont le contenu (les quartiers et blocs) nécessite une cohérence d'ensemble forte, mais dont le niveau de couplage avec les autres zones est ou doit être le plus faible possible. La définition du périmètre précis d'une zone est clairement l'un des premiers chantiers à réaliser par le RZF. En matière de système d'information, la complexité se cache souvent dans les interfaces ou les échanges. Cette question du périmètre de la zone doit être une préoccupation majeure du RZF.

L'objectif de ce découpage est également de pouvoir piloter l'ensemble de la transformation du SI de l'État en appliquant le principe de subsidiarité : désigner au bon niveau de responsabilité un acteur en charge de la transformation d'un sous ensemble du SI de l'État, d'une zone.

3.4. Le Responsable de Zone Fonctionnelle

Le responsable de Zone Fonctionnelle, ou RZF, désigne un rôle attribué à un acteur, généralement une direction, un service ou un opérateur, à qui une responsabilité particulière est confiée concernant la transformation d'une partie du SI de l'État. Cette responsabilité porte sur une des zones du POS du SI de l'État.

Le RZF exerce globalement une responsabilité de maîtrise d'ouvrage stratégique sur une zone fonctionnelle bien définie, c'est-à-dire :

- il organise et optimise, dans le temps, la transformation de ce sous ensemble du SI de l'État, de cette zone : il est l'acteur principal de la démarche d'urbanisation de la zone ;
- il organise et coordonne globalement les travaux SI sur le périmètre de la zone, que ces travaux soient interministériels ou ministériels ; il peut également avoir un rôle opérationnel, et donc de pilotage lorsque l'organisation qui tient ce rôle assure par ailleurs les rôles de MOA et/ou MOE centrale.
- il accompagne et appuie la transformation métier correspondante.

Le chapitre 4 décrit précisément le rôle et les missions du RZF.

On distinguera :

- les RZF de zones dites transverses qui potentiellement se déclinent dans chaque ministère (voire dans chaque direction ou opérateur). Il s'agit des zones des domaines « pilotages & contrôles », « ressources & support », « données transverses », ou encore « échanges & relations ». Ces RZF ont donc un rôle de coordination tout particulier.
- les RZF des zones du domaine « opération » ou « cœur de métier », spécifique à chaque ministère.

Il est primordial de comprendre que le présent guide précise, structure, et organise un mode de gouvernance qui existe plus ou moins déjà à un niveau ministériel et interministériel. Certains ministères ont déjà mis en place une gouvernance proche voire identique. Le présent guide a pour vocation d'améliorer cette situation de fait grâce aux meilleures pratiques du moment. La mise en place de telle gouvernance ne peut juste se décréter. Elle doit se tester, se pratiquer pour se déployer progressivement, et s'ajuster en fonction des impondérables.

3.5. Les autres acteurs concernés par la transformation du SI de l'État

Le RZF d'une zone n'est bien évidemment pas le seul acteur concerné par la transformation du SI de la zone. Il agit de concert avec les acteurs suivants :

- L'ensemble des acteurs métiers (administrations centrales, services déconcentrés, directions réglementaires, opérateurs) en charge du métier porté par la zone, ou encore client ou contributeur de ce métier. Il sera utile pour organiser ces échanges d'identifier des correspondants pérennes au sein de ces structures. Dans l'objectif de délivrer un service de bout en bout et de qualité à l'utilisateur, le RZF prend en compte l'ensemble des adhérences, y compris celles qui ne sont pas dans la sphère administrative (usagers, partenaires, intermédiaires...).
- Les DSI, Directions des Systèmes d'Information, qui assurent la maîtrise d'œuvre (et dans un certain nombre de situations une délégation de maîtrise d'ouvrage) de solutions ministérielles ou interministérielles couvrant fonctionnellement la zone considérée. Ces DSI peuvent être ministérielles, ou locales à une administration ou un opérateur.
- La DISIC, Direction Interministérielle des Systèmes d'Information et de Communication de l'État, qui interagit spécifiquement avec le RZF dans son rôle de coordination des travaux d'urbanisation à l'échelle de l'État, de consolidation à l'échelle interministérielle des trajectoires de transformation et des patrimoines existants, de mutualisation des composants métiers, fonctionnels, applicatifs et techniques, et de sécurisation des principales opérations de transformation (avis délivré sur tout projet rentrant dans le cadre de l'article 7 du décret de création de la DISIC).

- Les urbanistes, généralement positionnés au sein des DSI, mais également dans des directions métiers, qui sont les experts et les acteurs clés de la démarche d'urbanisation. Ils veillent à la cohérence de la transformation du SI sur un ensemble donné éventuellement plusieurs zones, ou sur un périmètre ministériel.
- Et bien sûr les autres RZF de zones « cœur de métier » avec qui la zone considérée est naturellement en contact de par le métier couvert.
- Et enfin les RZF des zones transverses, notamment les zones des domaines « données transverses » (comprenant les référentiels) ou « échanges & relations » qui sont par construction très sollicitées.

Les chapitres 4.1.2 et 4.3 décrivent plus particulièrement la nécessaire collaboration entre ces différents acteurs.

4. RÔLE ET MISSIONS DU RZF

Le terme RZF utilisé ici désigne de manière abstraite l'acteur, c'est-à-dire l'organisation, assurant cette responsabilité, charge au manager à qui est confiée cette responsabilité de l'organiser selon ses objectifs, ses missions opérationnels et ses moyens. La notion de RZF est un rôle. Un rôle joué par une structure au croisement entre les services métiers et les DSI. Il peut être endossé par différents types d'acteurs, existants ou à créer. Il s'agit d'avoir le niveau d'implication métier et SI suffisant pour pouvoir organiser l'optimisation des moyens à mettre en œuvre pour l'atteinte de la meilleure cible, en coordonnant globalement les travaux SI avec les changements métiers.

Les RZF des zones transverses doivent être nécessairement des structures interministérielles ou à vocation interministérielle. L'explicitation, zone par zone, des RZF transverses, sera progressive. Par défaut, la DISIC devra être consultée en l'absence de RZF explicite.

Le présent guide ne définit pas l'organisation des moyens à mettre en place, mais uniquement les objectifs et missions recherchées. Il s'agit donc d'un modèle résolument générique, qui n'a pas vocation à décrire toutes les variantes, et notamment la manière dont les moyens sont validés et alloués.

4.1. La mission du RZF : Stratégie et urbanisation d'une zone fonctionnelle

Véritable stratège de la transformation du système d'information, le responsable de zone fonctionnelle assure les missions de maîtrise d'ouvrage suivantes sur le périmètre d'une zone fonctionnelle du POS du SI de l'État, dans le respect de la doctrine générale définie au niveau de l'État (stratégie et gouvernance, urbanisation, sécurisation, sécurité, interopérabilité, accessibilité).

4.1.1 Organise et optimise la transformation Métier et SI dans le temps

Le RZF entretient la connaissance métier et fonctionnelle du SI correspondant à la zone. Il accompagne et appuie les acteurs métiers à décrire et entretenir la description de leurs métiers (activités et processus métiers de la vue métier du SI). Le RZF contribue avec les acteurs SI à la description, et son entretien, de la vue fonctionnelle (POS, objets métiers, fonctionnalités...).

Le RZF cadre, et peut animer le cas échéant, la réingénierie des processus et la conduite du changement associée.

Le RZF est un acteur majeur de la démarche d'urbanisation sur la zone. Il est chargé d'assurer la cohérence du SI, de ses transformations sur sa zone, et de l'adéquation des outils informatiques (vue applicative et vue infrastructure) aux besoins fonctionnels de sa zone. Il décline sur sa zone, et avec les acteurs SI, la démarche d'urbanisation du SI de l'État.

Le RZF définit précisément le périmètre et le contenu de la zone. Il définit notamment le découpage fonctionnel de la zone en quartier et bloc. Il clarifie de fait ce qui est sous sa responsabilité, de ce qui ne l'est pas. Les questions de « frontières », entre zones, entre quartiers ou blocs doit tout particulièrement attirer l'attention du RZF. C'est très souvent sur ces questions que de nombreux projets rencontrent des difficultés majeures.

Le RZF met en place une gouvernance des données de la zone. Cette gouvernance des données de la zone est d'autant plus importante que la zone est transverse (un des 4 domaines transverses). Elle est majeure et critique sur les zones du domaine « données transverses ». La mise en place de cette gouvernance nécessite des compétences d'administration de données. Le RZF veillera à ce que soit identifié un *gestionnaire de données et de référentiels métier*, encore appelé *administrateur des données*² de la zone.

Le RZF définit et entretient dans le temps pour chaque quartier et bloc de sa zone, les principaux objets métiers manipulés (les ensembles de données) : sémantique, définition, modèles, ainsi que leur cycle de vie. Le RZF veillera tout particulièrement à définir, clarifier, **optimiser l'utilisation et la mise à disposition des objets métiers de la zone pour l'ensemble du reste du SI de l'État**, dans le respect des référentiels généraux de sécurité et d'interopérabilité sur ces questions, et des cadres d'architectures des fondations du SI de l'État. Il proposera si nécessaire des évolutions à ces cadres.

² Se référer au Répertoire Interministériel des Métiers de l'Etat (RIME) : <http://rime.fonction-publique.gouv.fr>
Le gestionnaire de données et de référentiels métiers assure la qualité et la pertinence des données des SIC.

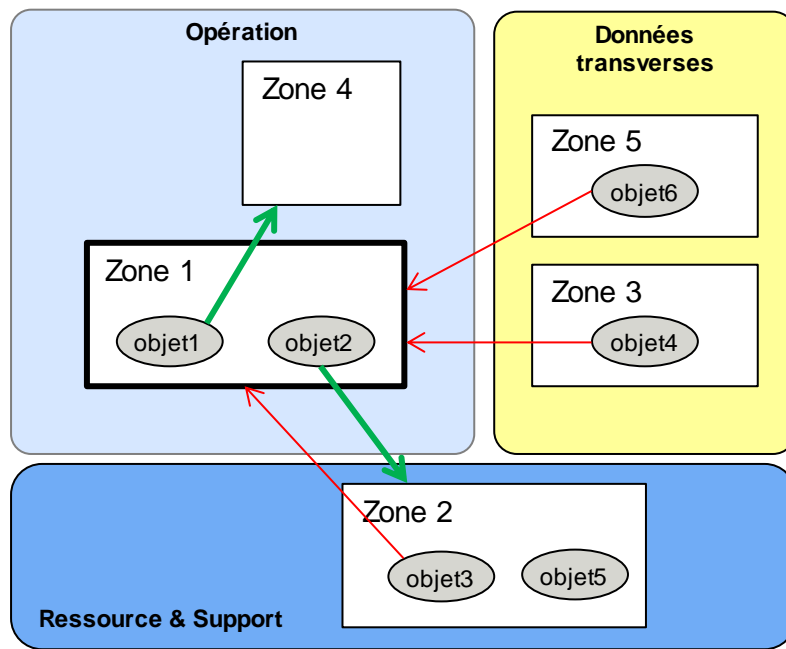


Figure 6- Les objets produits ou consommés par une zone

La figure précédente illustre par un exemple ce travail d'identification et de définition. Le RZF de la zone 1 doit identifier les objets gérés dans la zone (objet 1 et objet 2), et qui peuvent être consommés par d'autres zones (l'objet 1 est consommé par la zone 4, et l'objet 2 par la zone 2). La zone 1 s'appuie sur des données transverses gérées dans des référentiels (ce qui est un cas quasiment général). Il est nécessaire d'identifier donc les objets consommés provenant d'autres zones (l'objet 6 de la zone 5, l'objet 4 de la zone 3 pour les données transverses, mais aussi l'objet 3 de la zone 2 pour le support).

Le RZF définit et entretient une cible fonctionnelle du SI sur la zone. Cette cible embarque en particulier l'évolution, l'optimisation et la rationalisation des objets métiers et fonctionnalités de la zone, mais également son pendant, notamment en terme d'impact, sur le patrimoine applicatif (simplification, rationalisation, évolution). Comme il est précisé dans le cadre commun d'urbanisation du SI de l'État, ce travail de définition de cible, n'est pas un exercice ponctuel réalisé une fois tous les 3 ou 4 ans, mais bien un travail permanent. Le RZF doit donc veiller à entretenir sa propre capacité à se projeter dans un avenir plus ou moins éloigné. L'ambiguïté ou l'erreur doivent être tolérées, dès lors qu'elles sont connues et en recherche d'amélioration continue. Il est préférable d'avoir une vision globale et un plan directeur métier et SI (et donc une trajectoire de transformation) même s'il doit s'accompagner de certaines « imprécisions » ou « zones de floues » identifiées.

Le RZF définit et entretient ainsi la trajectoire d'évolution de la zone, c'est à dire l'organisation et la coordination dans le temps des projets et des évolutions modifiant la zone. Le Cadre Commun d'Urbanisation du SI de l'État précise en quoi consiste une trajectoire. Il s'agit de matérialiser dans les portefeuilles projets de tous les acteurs contributeurs de la zone (ministériels et interministériels dans le cas d'une zone transverse), les différentes actions permettant d'atteindre la cible définie par le RZF : évolutions du périmètre fonctionnel de telle ou telle application, décommissionnement de certaines applications, mise en place d'interface entre applications, évolutions de la structure de données gérées par telle application, évolution de processus métier ou de mode de collaboration, etc.

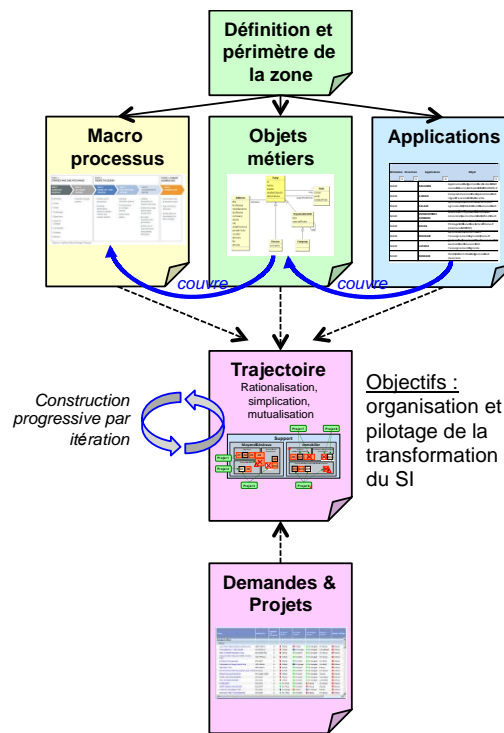


Figure 7 - Le RZF organise et optimise la transformation de sa zone

Ce travail consiste d'une part, dans la relation avec les acteurs métiers :

- à consolider les différentes demandes politiques, réglementaires et métiers impactant la zone,
- à les analyser en opportunité et en priorité (l'analyse MAREVA doit être réalisée), en tenant compte de leur nécessité réglementaire,

Et d'autre part, avec les acteurs SI :

- à analyser de façon contradictoire les portefeuilles projets, notamment suivant les angles : contraintes de charges, cohérence fonctionnelle avec la cible définie, utilisation des référentiels et autres socles métiers et techniques (portails, plates-formes d'échanges, décisionnels, référentiels, open data, etc.), disponibilités des compétences techniques, impact sur les infrastructures, etc.

Il est nécessaire également de préciser le couplage et la cohérence de cette trajectoire avec celles des autres zones, en particulier avec les trajectoires des zones en forte adhérence, (ex. les zones du domaine « données transverses »).

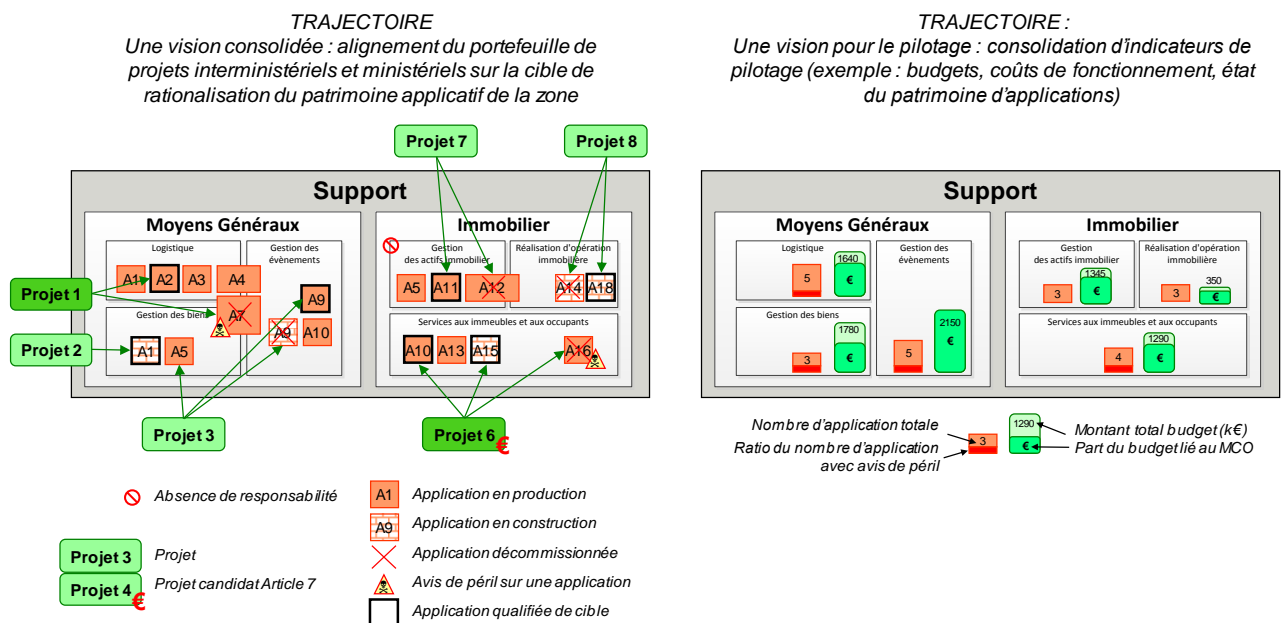


Figure 8 - Exemple de représentation visuelle de la trajectoire de transformation d'une zone

Pour organiser, structurer la transformation du système d'information de la zone, le RZF doit veiller à entretenir, et faire entretenir et partager la connaissance sur le SI de la zone :

- Son périmètre et son contenu fonctionnel : quartier, bloc, objets métiers et fonctionnalités.
- Le patrimoine applicatif outillant et couvrant tout ou partie de la zone, y compris les applications développées localement : un des objectifs de ce travail consiste à identifier les applications (c.-à-d. les outils) de référence pour la zone, ou « applications cibles ». Il s'agit de porter un jugement sur l'efficacité, l'efficience ou l'obsolescence de ces applications afin d'identifier les plus à même de constituer le socle sur lequel la cible est construite, et la trajectoire engagée.
- Le métier utilisant cette zone : activité, processus et acteurs.

Cette connaissance, cet ensemble d'informations utile pour l'analyse et la prise de décision, doit être outillé selon les recommandations du Cadre commun d'urbanisation. Il est primordial de comprendre que ces informations sont tout aussi utiles pour le RZF et ses équipes, que pour l'ensemble de la communauté des acteurs de la transformation du SI de l'État (autres RZF, DSI, urbanistes et architectes, projets, etc.). Le partage de ces informations doit avant tout être recherché. Il sera progressivement outillé à un niveau interministériel.

Enfin, le RZF participe et contribue aux différentes études et travaux interministériels en lien avec sa zone.

4.1.2 Pilote globalement les travaux métier et SI

Le RZF définit et entretient la stratégie de transformation de la zone, pour le compte de l'ensemble de l'État, formalisée dans un « plan directeur » métier et SI de la zone.

Il doit chercher à coordonner l'ensemble des études et projets impactant la zone : suivi, arbitrage, coordination mais aussi la gestion des divergences. Cette recherche de coordination transverse, plus qu'un pilotage opérationnel, doit permettre de partager une vision consolidée des résultats et des moyens utilisés pour transformer le SI de la zone. Ce « pilotage d'ensemble » se soumet également à la comitologie dont il relève (directionnelle, ministérielle ou interministérielle) chargée de valider les besoins et les stratégies métiers et SI, contrôler l'avancée des travaux et les réorienter si nécessaire.

Ce travail se concrétise en particulier par la mise en place de contrats de progrès déclinant la trajectoire de transformation de la zone. Il peut le cas échéant assurer un pilotage direct des projets interministériels, ou ministériel à vocation transverse, couvrant fonctionnellement la zone.

Le RZF se coordonne avec les acteurs intervenants sur les autres zones dans le cadre des interactions entre les métiers et les DSI : clarification des périmètres, définitions des échanges, participation à des études transverses, etc.

Les clarifications ou les modifications de périmètres fonctionnels des zones sont susceptibles de nécessiter une concertation interministérielle à laquelle la DISIC prendra part dans le but d'assurer la cohérence fonctionnelle d'ensemble. Le périmètre d'une zone peut ainsi être ajusté dans le temps, et elle peut même disparaître au profit d'une autre (dans le cas du choix de fusionner deux zones par exemple). Le RZF devra donc a minima ajuster le périmètre de son action, et voire remanier en profondeur son action, dans le cadre d'une concertation qui sera nécessairement globale, avec la DISIC comme animateur. Il est à noter que le POS du SI de l'État doit permettre une certaine stabilité par construction. La redéfinition des périmètres des secteurs fonctionnels du POS doit d'abord être étudiée localement par le ou les RZF concernés et par le groupe interministériel des Urbanistes SI. La validation de ces modifications si elles sont jugées significatives remettront en CTSIC et CSIC.

4.2. Articulation d'une zone avec les autres zones du SI de l'État

L'organisation générale des zones en cinq domaines répond à une logique de mutualisation et de découplage : regrouper les objets métiers qui ont des caractéristiques et des comportements communs, et isoler certaines fonctionnalités qui ont des caractéristiques propres (décisionnel, échange, référentiel...). Cette organisation découle directement de l'application des principes d'urbanisation.

Pour illustrer cette articulation entre zones, ou parler des modes de collaboration entre zones, prenons l'exemple d'une zone du domaine « Ressources & support ». Nous pourrions par exemple prendre le cas de la zone « Finances » ou encore « Achat ».

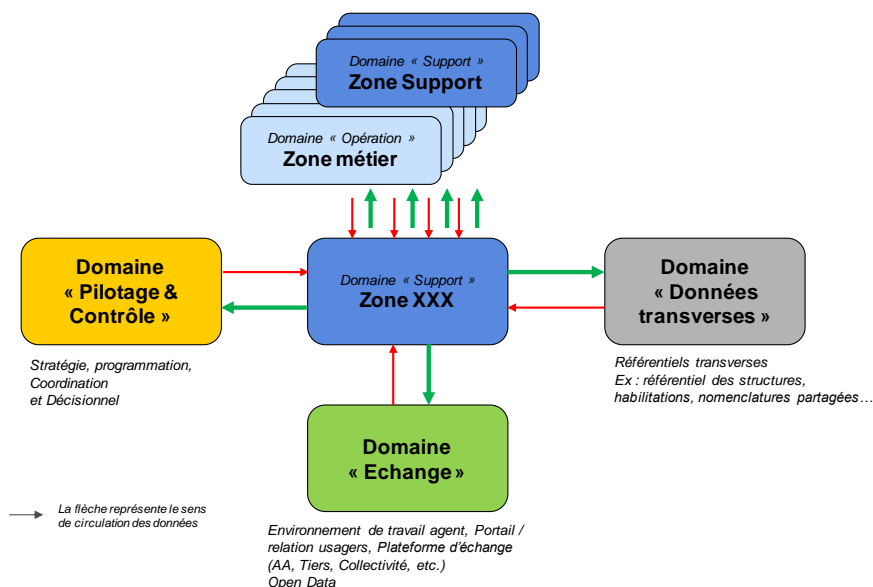


Figure 9 - Articulation entre zones du SI de l'État

Le schéma illustre ces modes de collaboration. Dans notre exemple, les référentiels de données transverses ne sont pas du ressort de la zone considérée. Ils sont gérés dans des zones propres. Le RZF de la zone support (au centre du schéma) doit donc s'aligner sur la trajectoire d'évolution des zones intégrant les référentiels, ou le cas échéant, leur demander des évolutions.

De la même manière, les zones d'échanges, et donc potentiellement toutes les briques applicatives correspondantes (portails, intranet, plate-forme d'échanges, gestion et contrôle des accès, espace de travail et collaboration, open data...) sont traitées par ces zones. Ces questions ne doivent donc pas être traitées en doublon par la zone considérée, mais bien en concertation avec les responsables des zones en questions. Charge aux RZF de ces zones « échanges » de prendre en compte les besoins des autres RZF.

De même, les questions du décisionnel stratégique ou transverse ne doivent pas être vues zone par zone mais bien globalement par les RZF du domaine « pilotage & contrôle ».

Et enfin les relations avec les métiers et d'autres zones supports sont également à considérer de manière globale, en coopération / collaboration, voire en co-construction entre RZF.

D'une manière générale, le découpage du SI de l'État en zones fonctionnelles a vocation à organiser et renforcer la coopération, mais ne doit pas se traduire par la création de nouveaux silos : une zone fonctionnelle du système d'information de l'État constitue un sous-ensemble du système d'information de l'État, qui a ses propres enjeux fonctionnels bien entendu, mais propose ses fonctions, ses données, ... en lien avec d'autres zones fonctionnelles du SI de l'État. Le principe de subsidiarité doit nécessairement être compris et appliqué par tous les RZF dans les relations qu'ils entretiennent entre eux et avec tous les acteurs du SI de l'État. Ce principe est décrit dans le Cadre Commun d'Urbanisation du SI de l'État. En résumé, il introduit la reconnaissance du périmètre de chacun des secteurs fonctionnels, et donc des responsables correspondants. Ce principe de subsidiarité n'est pas que descendant (vers un niveau plus fin), mais il peut également être ascendant (appelé également principe de suppléance), lorsque à l'occasion d'étude ou de projet, il est mis en lumière une problématique au départ limitée à une zone, et qui se révèle plus transverses. Le RZF a donc la charge de remonter à la communauté des urbanistes SI, aux RZF concernés et en particulier à la DISIC ce point pour une analyse et un arbitrage : est-ce que la zone et son périmètre est suffisamment bien définie ? est-ce que le problème identifié ne relève pas d'une autre zone ? etc.

Le bon fonctionnement de ces principes d'articulation repose essentiellement sur le respect des règles générales d'interopérabilité (cf. le RGI). Dans le cas du schéma précédent, le RZF de la zone support, au centre, doit respecter les contraintes des services d'accès aux objets métiers des autres zones (flèches rouges). Et inversement les autres RZF doivent respecter les spécifications des services d'accès aux objets métiers de la zone considérée (flèches vertes).

4.3. Articulation d'un RZF avec les autres acteurs

Pour bien comprendre le rôle et les missions d'un RZF, il est nécessaire de le replacer dans un contexte global de coopération. La particularité de ce rôle provient de l'approche volontairement fonctionnelle (non organisationnelle et non technologique). En effet le POS du SI de l'État sépare volontairement les zones fonctionnelles transverses des zones « cœur de métier » (domaine « opération »).

Par exemple, la zone « Finances » du POS du SI de l'État est une zone transverse dans le sens où elle est dans la réalité mise en œuvre plusieurs fois dans chaque ministère (voire dans chaque grande direction, et opérateurs de l'état).

Guide détaillé du Responsable de Zone Fonctionnelle

Le RZF de cette zone a donc un rôle de coordination et de cohérence des travaux SI qui la couvrent fonctionnellement : à un niveau interministériel et ministériel. Toutes les zones des domaines « Ressource & support », « Pilotage & Contrôle », « Echange & Relation » et « Données transverses » sont par construction transverses. Les zones du domaine « opération » ne sont par contre pas, à quelques exceptions près, transverses. Le rôle du RZF pour ces zones est donc généralement plus simple car limité à une organisation ministérielle.

Le présent paragraphe traite avant tout des questions d'articulations dans les cas les plus complexes, c'est-à-dire pour les zones transverses, autour d'un exemple. La figure illustre le positionnement du RZF dans son environnement, en prenant le cas de la zone « Finances » du POS du SI de l'État.

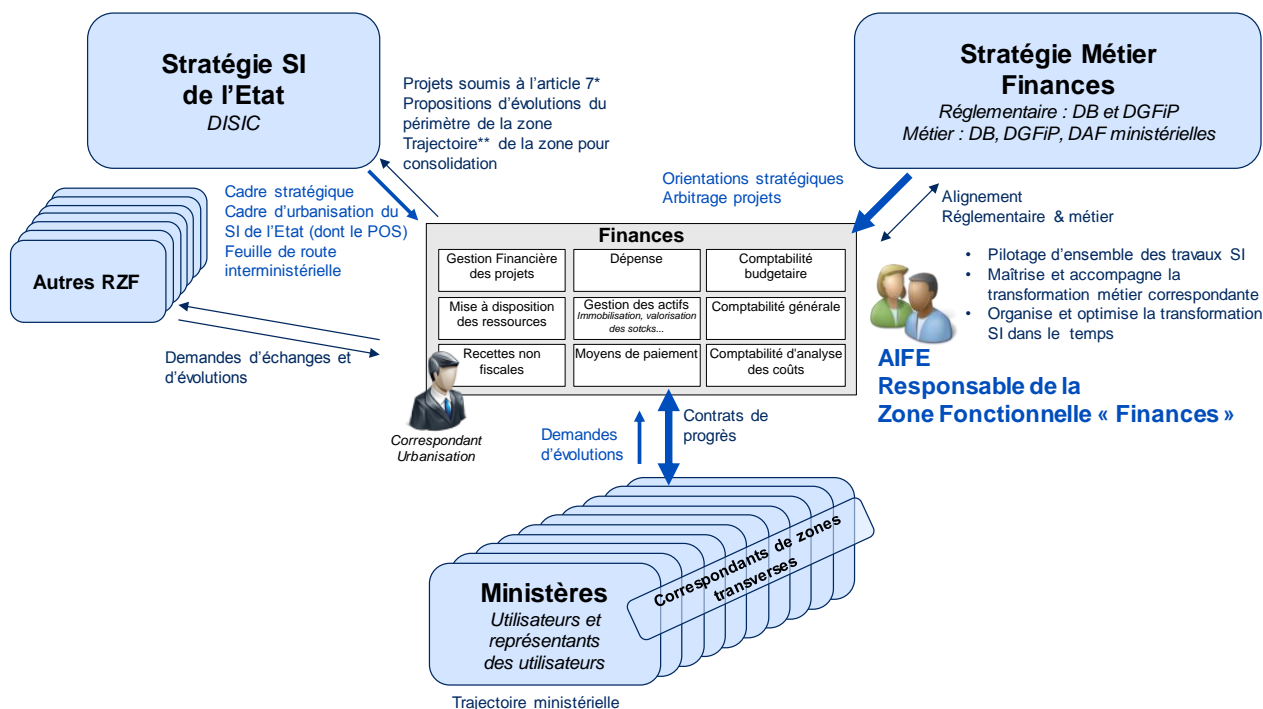


Figure 10 - Positionnement du RZF dans son environnement

Le RZF doit globalement articuler ses travaux autour de quatre axes :

- une stratégie métier définie par un ou plusieurs acteurs métiers (ce n'est pas nécessairement une généralité). Dans le cas de la zone « Finances » : la réglementation est définie par la Direction du Budget (DB) et la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP), et le métier opérationnel définis bien sûr par la DB et la DGFIP mais aussi par les DAF des ministères.
 - Cette stratégie métier oriente et arbitre les travaux du RZF : ce travail doit notamment permettre d'établir le plan directeur de la zone et la trajectoire de transformation.
- une stratégie SI animée et coordonnée par la DISIC, et pilotée par le CTSIC et le CSIC
 - Cette stratégie SI cadre, organise et structure la transformation du SI de l'État dans son ensemble
 - Elle définit une feuille de route interministérielle dans laquelle la stratégie de la zone s'intègre
- une déclinaison opérationnelle, c'est-à-dire la trajectoire de transformation, mise en œuvre par les ministères.
 - Le RZF organise la coopération avec les différents ministères, notamment en identifiant et animant un réseau de correspondants pérennes (c'est une action sur le long terme). Ces « correspondants de zones transverses » pourraient également être appelés « RZF ministériels », mais le terme de « correspondant » est préférable pour éviter la confusion des responsabilités.
 - **Cette déclinaison se matérialise par des contrats de progrès** décrivant les engagements pris par l'ensemble des parties prenantes (Sponsors métiers, RZF, MOA, MOE) en matière de rationalisation et d'évolution du patrimoine SI pour respecter la trajectoire définie par le RZF
- une coopération / collaboration avec les autres RZF. La zone « Finances » est en relation forte par exemple avec la zone « Achat », ou en amont avec la zone « Elaboration et programmation budgétaire ». Les RZF de ces zones doivent donc nécessairement s'entendre sur leurs besoins réciproques dans un mode « client / fournisseur ». Les acteurs métiers ou SI transverses pouvant servir de facilitateurs, voire d'arbitres.

5. PROTOCOLE DE FONCTIONNEMENT

La mise en place de cette gouvernance distribuée au niveau de chaque zone fonctionnelle du système d'information de l'État, impose à chaque acteur de respecter des règles communes.

5.1. Règles communes applicables aux RZF

Les règles ou droits et devoirs qui s'appliquent à tous les RZF sont les suivants :

Le RZF respecte les cadres normatifs SI interministériel et ministériel :

- Cadre commun stratégique,
- Cadre commun d'urbanisation du SI de l'État, et les recommandations en matière d'outillage associé,
- Référentiel Général d'Interopérabilité
- Référentiel Général de Sécurité
- Référentiel Général d'Accessibilité
- Les spécificités locales au ministère : Urbanisation et Cadre de cohérence technique, qui précisent ou complètent les documents interministériels.

Il met à disposition en toute transparence la trajectoire de transformation de la zone, le portefeuille des projets et le patrimoine applicatif, en particulier les applications considérées comme « cibles ».

Le RZF contribue aux ateliers de travail interministériels (sur les études, services sous jacents, les données, les projets) qui concernent directement sa zone, avec un mandat explicite relatif à sa zone. Il répond aux sollicitations (analyse et arbitrage) des autres RZF en matière de besoin d'échanges ou sur des questions liées aux périmètres des zones.

Le RZF doit soumettre à la DISIC les projets qu'il pilote directement, et entrant dans le périmètre de l'article 7 du décret de création de la DISIC³. Réciproquement, pour les projets qui lui sont soumis, la DISIC sollicite l'avis du RZF lorsque ces projets sont susceptibles d'impacter sa zone.

Il est considéré qu'un projet impacte une zone dès lors que :

- Le périmètre fonctionnel (fonctionnalité et objets métiers ajoutés, modifiés et supprimés) du projet recouvre tout ou partie de la zone ;
- Le projet recouvre fonctionnellement une autre zone, mais modifie des objets métiers consommés par la zone ;

Le RZF doit donc, dans le cas d'un impact qu'il détecte sur une autre zone, prendre attache auprès du RZF concerné par anticipation, le plus en amont possible, et en toute transparence.

5.2. Support de la DISIC et des DSI ministériels

La DISIC apporte un appui ponctuel aux RZF transverses, notamment dans sa phase de mise en place, ou sur des questions relatives aux cadres normatifs. La DISIC intervient de manière permanente sur l'animation de ce réseau dans l'objectif de faciliter le partage des retours d'expériences pratiques, d'outiller la démarche, d'assurer la cohérence d'ensemble des travaux, et de faire évoluer autant que de besoin le présent guide.

Pour les RZF ministériels, La DSI ministérielle correspondante, de la même manière sur le périmètre du ministère, apporte un appui ponctuel, voire permanent dans des conditions à définir : cohérence, support méthodologique, d'outils, expertise fonctionnelle, applicative ou technique...

5.3. Livrables que le RZF doit produire et entretenir

Le RZF doit être en capacité d'élaborer les documents suivants sur sa zone :

- Plan directeur Métier/SI et feuille de route sur une période triennale
- Trajectoire de transformation actualisée
- Les contrats de progrès matérialisant les engagements de tous les acteurs sur la zone

³ A la date de parution du présent document, l'arrêté pris en application de l'article 7 du décret de création de la DISIC prévoit une saisine obligatoire de la DISIC pour tout projet dont le coût complet dépasse 9 millions d'euros.

- Avis du RZF sur tous les projets impactant la zone
- Dossier d'urbanisation, pour les projets majeurs ou critiques impactant la zone : ce dossier consolide les éléments d'analyse de la valeur (MAREVA) et d'impact métier, fonctionnel et applicatif effectué du projet sur la zone.
- Et bien sûr plus globalement l'entretien de la connaissance sur la zone (cf. cadre commun d'urbanisation du SI de l'État), a minima :
 - Identification / description synthétique et actualisée de la cartographie des acteurs concernés (clients, fournisseur, contributeurs, réglementaires, partenaires...) ;
 - Identification / description synthétique et actualisée des macro-processus traversant la zone ;
 - Identification / description synthétique et actualisée des objets métiers de la zone ;
 - Identification / description synthétique et actualisée des échanges entre zones ;
 - Identification / description synthétique et actualisée des applications pérennes couvrant la zone ;
 - Identification / description synthétique et actualisée des projets impactant la zone, avec une vue triennal glissante.

5.4. Mise en place

5.4.1 Une nécessaire progressivité

La mise en place de cette responsabilité par zone et pour l'ensemble des zones, comme cela a été dit à plusieurs reprises dans ce guide, ne peut être que progressive. Mais il ne s'agit pas non plus de considérer que c'est une démarche ou une action nécessairement longue dans le temps. Elle peut de manière significative déboucher rapidement sur des premiers résultats visibles et utiles à la gouvernance directe de la zone, et indirectement à la perception et l'utilisation de la zone par l'ensemble de l'écosystème du SI de l'État.

L'objectif est bien d'initier rapidement la mise en place de cette responsabilité, et progressivement par itération successive d'augmenter :

- le niveau de précision de description de la zone, de définition de la cible,
- le périmètre d'actions à l'ensemble des acteurs (ministères, administrations centrales, opérateurs, etc.),
- le niveau de précision et de complétude de la trajectoire de transformation et de rationalisation, et donc de la contractualisation avec les différents acteurs.

L'épine dorsale du dispositif étant la mise en place de la trajectoire de transformation de la zone, **il est nécessaire de caler ces itérations sur le cycle annuel de programmation budgétaire** qui cadence globalement l'arbitrage des portefeuilles projets de l'ensemble des acteurs SI. Il s'agit d'adopter tout à la fois une « posture stratégique » et de « jardinage » de la zone :

- une vision d'ensemble, une évaluation générale (même approximative) de la situation (les points forts et points faibles) des différents actifs (processus, données, applications...) et une vigilance générale sur les études et les projets en cours, et sur les évolutions de la réglementation.
- des actions ciblées, par opportunité ou parfois plus volontaire, permettant de progresser vers la cible (même partiellement définie).
- le développement de cette capacité d'analyse et d'action, notamment en embarquant, en toute transparence, l'ensemble des acteurs concernés dans la démarche. Dans un système d'information d'une telle complexité à l'échelle de l'État, il est tout aussi important et nécessaire d'agir sur les produits ou services mis en œuvre (les applications par exemple), que d'agir sur les processus et les méthodes de travail qui permettent de les concevoir, les développer et les déployer.

5.4.2 Cycle de mise en œuvre

Le présent guide propose une démarche itérative représentée sous la forme d'un cycle. La figure Figure 11 - Cycle de mise en œuvre du RZF décrit globalement les différentes étapes de cette démarche. Cela ne doit pas être considéré comme un cadre rigide mais comme un guide pour la mise en place de cette responsabilité. Ce cycle fera très probablement l'objet de compléments dans les évolutions de ce présent guide, en fonction des retours d'expériences des premiers RZF.

Même si les étapes sont numérotées, pour en faciliter la lecture et donner une logique d'ensemble, la première itération ne doit pas nécessairement d'une part commencer par l'étape 0, et d'autre part suivre strictement l'ordre proposé. L'important est qu'à l'issue de la deuxième itération, chaque étape ait été conduite, même partiellement au moins une fois.

Le niveau de précision ou de complétude de chaque étape n'est pas nécessairement le même à chaque cycle. Il est tout à fait possible, par exemple, dans les étapes 2 et 3 de viser des premières définitions sommaires sur tout ou partie du périmètre de la zone, et par contre à l'étape 4, viser une collecte plus systématique. Ou bien, autre exemple, de considérer au contraire que l'étape 2 est clé pour la zone considérée et que l'effort de définition doit être réalisé le plus rapidement possible, même si les étapes suivantes sont réalisées plus sommairement.

Autre point à souligner, certaines des étapes sont à envisager de manière permanente, et dans tous les cas sur le long terme (notamment l'étape 2 et 4). D'autres sont plus ponctuelles pour une itération donnée, et le travail peut être réalisé sur une durée limitée dans un exercice de contrainte par les coûts et la durée (par exemple l'étape 6).

C'est très clairement une problématique de montée en maturité, pour progresser sur la maîtrise des enjeux et sur la capacité à les traiter. Le RZF doit aborder ces sujets progressivement et sur tous les plans.

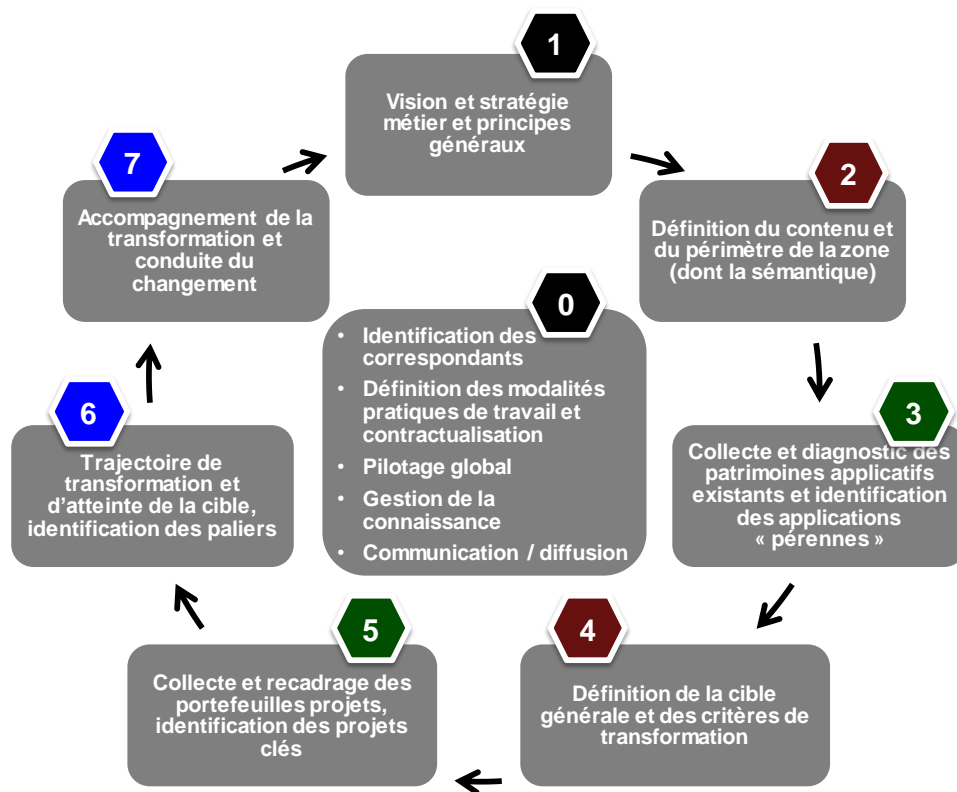


Figure 11 - Cycle de mise en œuvre du RZF

Les étapes de même couleur sur le schéma (0 et 1, 2 et 3, 4 et 5) sont de nature équivalente dans le sens où elles sollicitent des compétences et des acteurs sensiblement identiques.

5.4.3 Description des étapes du cycle de mise en œuvre

Étape 0 Elle consiste à mettre en place ou à compléter globalement les dispositifs de pilotage existants :

- Identification des correspondants dans les ministères pour les zones transverses, ou dans les différentes structures d'un ministère pour une zone de ce ministère.
- Mise en place de la comitologie, du suivi et du reporting des actions.
 - Ce dispositif d'arbitrage doit conduire, pour les projets, à définir et garantir : l'identification des acteurs pour la conception, la réalisation et l'exploitation des SI ; la disponibilité des ressources pour les projets SI et la transformation métier sous-jacente ; la priorisation et la calendarisation des travaux ; la contribution à et l'application des orientations générales interministérielles pour la zone.
- Définir les modalités pratiques de travail avec les différents acteurs.
- Contractualiser, progressivement, les engagements pris par les différents acteurs, notamment pour les zones transverses, qui nécessitent des interventions concertées d'acteurs de différents ministères. Il s'agit de définir et suivre les contrats de progrès.

Et enfin, bien sûr, il s'agit de communiquer en toute transparence sur les actions entreprises par le RZF et sur la description de la zone et de son patrimoine (processus, données, applications, projets...), dans le but d'organiser et faciliter la coopération des différents acteurs intervenant. La communication visuelle sous forme de schéma, de modèle, de cartographie est fortement recommandée : elle a l'avantage quand elle est structurée d'être plus compacte, sujette à moins d'interprétation, et plus facilement partageable.

Étape 1 Elle consiste à établir, ou rassembler le cas échéant, la vision générale et la stratégie métier de la zone, et bien sûr de l'entretenir et la maintenir à jour en fonction des évolutions réglementaires, organisationnelles voire de politiques publiques. Il s'agit d'établir les principes ou les règles qui vont conditionner et organiser l'ensemble des étapes suivantes. Il s'agit de disposer des motivations et des objectifs métiers stratégiques. Ce travail doit pouvoir se formaliser dans un plan directeur de la zone.

Livrables : Plan directeur Métier/SI

Étape 2 Elle consiste à définir, et entretenir dans le temps, la définition de la zone :

- les objets métiers produit par la zone et leur sémantique ;
- la liste des objets métiers consommés par la zone (provenant d'autre zone), dont la sémantique doit être fournie par les RZF concernés ;
- les macro-processus concernés ;
- les grandes fonctionnalités assurées par la zone.

Cette étape est clairement à envisager de manière permanente. C'est lors de cette étape que les travaux d'administration des données de la zone doivent être initiés et conduits. Pour un RZF d'une zone du domaine « données transverses », cette étape est absolument fondamentale, elle doit conduire à la définition, la formalisation et la diffusion de la sémantique des données de références qui sont massivement partagées aux seins de l'État.

Livrables : identification et description des macroprocessus traversant la zone ; identification et description des objets métiers et fonctionnalités de la zone ; identification et description des objets métiers consommés (utilisés) par la zone.

Étape 3 Elle consiste à collecter et évaluer, dans le temps, les patrimoines applicatifs des différents acteurs qui couvrent fonctionnellement la zone. L'objectif est d'obtenir une vision consolidée des applications qui couvrent fonctionnellement la zone, et d'obtenir un diagnostic à jour sur chacune d'elle, pour être en mesure d'identifier (de labelliser) les applications « cibles » qui serviront de socle, de fondation sur lesquelles la trajectoire de transformation s'appuiera pour atteindre la cible. Les évolutions et la maintenance de ces applications pourront faire l'objet d'un suivi ou d'un reporting à définir vers le RZF. Cette étape doit être comprise de manière plus permanente. Il est même nécessaire de la débiter le plus tôt possible notamment pour établir des cibles fonctionnelles pertinentes et crédibles (étape 3). Les différents acteurs contributeurs (notamment les ministères pour les zones transverses) doivent pouvoir remonter les informations au fil de l'eau.

Livrables : identification et descriptions de toutes les applications (locales, ministérielles et interministérielles) couvrant tout ou partie de la zone ; description des (macro) échanges entre ces applications et les autres zones.

Étape 4 Elle consiste à définir de manière globale la cible fonctionnelle recherchée et les critères, les leviers qui seront utilisées pour l'atteindre. Il est nécessaire de rappeler que la définition d'une cible n'est pas ou ne doit pas être la conception d'une vision idéale hors de toute contingence matérielle et financière. La définition de la cible consiste à rassembler à un instant donné, et compte tenu de la capacité à transformer, la meilleure, voire la moins mauvaise le cas échéant, définition fonctionnelle de la zone en terme d'objets métiers gérés et fonctionnalités assurées.

Livrables : définition précise de la zone : définition, découpage en secteur fonctionnel et précisions sur les responsables de secteurs fonctionnels si nécessaire.

Étape 5 Elle consiste à obtenir une vision d'ensemble sous forme de « portefeuille » des études et des projets impactant la zone et conduits par l'ensemble des correspondants. Il s'agira d'identifier précisément les projets majeurs qui agissent sur tout ou partie de la zone, sur lesquels un suivi ou un reporting, à définir, sera mis en place vers le RZF.

Livrables : identification et description de tous les projets impactant la zone.

Étape 6 Elle consiste à définir la trajectoire, c'est à dire le plan général d'actions, permettant d'atteindre la cible à partir de la situation connue actuelle. Il est nécessaire de privilégier une approche « en largeur d'abord », c'est à dire une approche macroscopique et couvrant l'ensemble du périmètre. Une approche plus précise, sous forme de « carottage » ne sera nécessaire que sur des éléments clés de la trajectoire. Il est ainsi utile d'identifier les grands paliers, ou points de rencontres majeurs d'un ensemble de livrables faisant évoluer de manière significative la zone.

Livrables : Trajectoire de transformation, avec une vue triennal glissante ; Contrats de progrès avec chaque acteurs.

Étape 7 Cette dernière étape du cycle consiste à accompagner et coordonner la transformation et donc le changement métier et SI. C'est réellement un travail de suivi global, d'accompagnement, d'arbitrage le cas échéant, des travaux d'évolution, de rationalisation, d'optimisation sur la zone. C'est dans cette étape que sont examinés notamment les études de faisabilité des projets contributeurs à la trajectoire.

Il s'agit également de pouvoir restituer une synthèse de l'avancement des travaux et de l'atteinte de la cible. Cette étape doit permettre également d'identifier les difficultés rencontrées par les différentes parties prenantes dans le but d'enrichir, de corriger, d'ajuster la cible et donc la trajectoire, et ainsi d'amorcer un nouveau cycle.

Livrables : Synthèse de l'avancement de la trajectoire et des contrats de progrès ; avis du RZF sur les projets contributeurs (et dossier d'urbanisation de ces projets).

5.5. Suivi des mandats / conventions

La mise en place des RZF est à la fois une nécessité pour la gouvernance d'ensemble du SI de l'Etat, sa transformation pour accompagner les réformes numériques des métiers de l'Etat, pour sa simplification et sa rationalisation, mais c'est aussi un enjeu d'organisation et de coopération entre les acteurs concernés. Cette mise en place ne peut que se faire progressivement en commençant notamment par des acteurs déjà engagés ou volontaires. Il est très clair, que l'intégration de cette démarche dans les textes réglementaires, ou la mise en place explicite de ressources supplémentaires, quelle qu'en soit la manière, devra être menée. Mais ce n'est pas la priorité au démarrage.

Il est proposé de formaliser la désignation et la mise en place de RZF sous la forme d'un mandat (ou d'une convention) qui permette de légitimer ses missions. Ce mandat sera établi et signé :

- Pour les zones transverses : par le RZF désigné et la DISIC, voire le cas échéant la ou les directions métiers interministériels et le DSI concernés
- Pour les zones ministérielles : par le RZF désigné, le DSI ministériel, la DISIC, voire le cas échéant la ou les directions métiers ministériels concernées..

Il est proposé d'établir ces mandats sur une période de 2 ans avec un point d'étapes à mi-mandat.

A AUTEURS ET VERSIONS DU DOCUMENT

Ce présent guide est le résultat d'un travail collectif de la communauté interministérielle des urbanistes, représentant l'ensemble des ministères et animé par la DISIC. Il est le produit de l'analyse des besoins et des objectifs des différents ministères, de l'expérience de chacun des membres de cette communauté, ainsi que des meilleures pratiques du moment. Le présent guide reprend pour l'essentiel la doctrine définie par le ministère de la Défense sur ce sujet des responsables de zone fonctionnelle.

Le présent guide doit être considéré comme le premier complément du Cadre Commun d'Urbanisation du SI de l'État dans sa version 1.0 du 26/10/2013.

Le tableau ci-après résume l'évolution du cadre avec les principales versions :

Version	Date	Motifs
0.1	12/03/2012	Première version de travail du document pour initier l'élaboration du Cadre
0.6	06/06/2013	Première version de travail complète du guide pour diffusion plus large
0.9	17/06/2013	Version complète du document diffusé plus largement pour validation
0.9.1	19/06/2013	Version complète corrigée suite à l'atelier d'urbanisation du 19/6/2013
0.9.2	24/06/2013	Version amendée sur la forme avec l'introduction du guide synthétique du RZF
0.9.3	22/07/2013	Intégration des remarques du Ministère des Affaires Étrangères et corrections mineures du document
0.9.5	18/10/2013	Intégration des remarques des Ministères Financiers

Tableau - Suivi des versions du Cadre

Le tableau suivant cite le nom des personnes de la communauté des urbanistes SI qui ont directement contribué à l'élaboration et la rédaction de cette première version du Cadre Commun d'Urbanisation du SI de l'État :

Nom, Prénom	Ministère
BOURDIN Didier	Économie, Finances, Fonction Publique / Opérateur National de Paye.
CAFFIERY Geoffroi (LCL)	Défense
HEIJLIGERS Éric	Justice
JIMENEZ Francisco	Affaires Étrangères
LE BRAS Maryse	Éducation Nationale, Enseignement Supérieur et Recherche
LE MAUX Joël	Économie, Finances, Commerce extérieur, Redressement productif, Réforme de l'État, Décentralisation et Fonction Publique / Agence pour l'Informatique Financière de l'État
LASFER Leila	Agriculture, Alimentation, Forêt
MAATOUG Ridha	Culture et Communication
MILLEFAUX Laure	Écologie, Développement Durable, Énergie, Transport, Logement
MUSET Catherine	Éducation Nationale, Enseignement Supérieur et Recherche
HERICHER Benoît	Intérieur
PETITIMBERT Stéphane	Économie, Finances, Commerce extérieur, Redressement productif, Réforme de l'État, Décentralisation et Fonction Publique.
PIERRE-DIT-MERY Luc	Premier ministre / DISIC (rédacteur)
REGNIER Jérôme	Affaires Sociales et Santé
VERCAUTEREN Pierre	Travail, Emploi, Formation Professionnelle et Dialogue Social

Figure 12 - Tableau des contributeurs à la rédaction du Guide

B CHECK-LIST DU RZF

La présente annexe identifie de manière synthétique les questions auxquelles le RZF doit trouver des réponses claires et partagées dans le temps. Le degré de précision et de certitude des réponses n'est pas le premier objectif auquel le RZF doit s'atteler. Il viendra au fil des itérations et progressivement dans la mise en place de la gouvernance. Le degré de couverture des réponses par rapport à la zone considérée peut également progresser au fil des itérations, mais il est indispensable d'avoir très rapidement une vision d'ensemble sur la totalité du périmètre fonctionnel de la zone.

Cette liste de questions constitue une première version. Elle sera enrichie et complétée en fonction des retours d'expérience opérationnels des premiers RZF désignés.

Etape du cycle	Questions
0	<p>Les acteurs métiers (ministères, administrations, opérateurs...) sont-ils identifiés ? au courant de la démarche de gouvernance de la zone ? ont-ils intégrés dans leur travail au quotidien, leur rôle de correspondants (dans le cas d'une zone transverses) ?</p> <p>La compétence ou la maturité de ces acteurs sont-ils à la hauteur des enjeux de transformation de la zone ? les actions de communication et de formation correspondantes sont-elles identifiées et planifiées ?</p> <p>Une comitologie spécifique à la zone a-t-elle été mise en place ? les correspondants sont-ils impliqués régulièrement dans la gouvernance et la transformation de la zone ?</p> <p>La relation avec les correspondants, et les actions qui leurs sont demandées ont-elles fait l'objet de contrat de progrès ? sont-ils réexaminés régulièrement ?</p> <p>La communication vis à vis de l'ensemble des acteurs est-elle en place ?</p>
1	<p>Quels sont les enjeux métiers majeurs de la zone ?</p> <p>La stratégie métier est-elle définie ? formalisée ? partagée ?</p> <p>Les leviers (financier, humain, technique, organisationnel, réglementaire...) de cette stratégie sont-ils identifiés ?</p> <p>Un schéma directeur a-t-il été défini ? est-il connu et partagé par tous les acteurs (correspondants, DSI...) ?</p> <p>Des exigences particulières affectent-elles cette zone ?</p>
2	<p>Le découpage précis de la zone en quartier et bloc est-il défini et partagé ? Les éventuelles questions de frontières entre zones sont-elles partagées avec les RZF concernés ?</p> <p>Les (principaux) objets métiers gérés ou produits par la zone sont-ils identifiés ?</p> <p>Les principaux objets consommés par la zone (et donc provenant d'autres zones) sont-ils identifiés ? Les échanges entre zone correspondants sont-ils identifiés ? les référentiels de données nécessaires au fonctionnement de la zone sont-ils clairement identifiés ?</p> <p>Un administrateur de données de la zone a-t-il été identifié ?</p> <p>Les processus (ou macro-processus) métiers existants sont-ils identifiés ? documentés ? partagés ?</p> <p>La description de la zone est-elle formalisée ? outillée ? diffusée et partagée auprès de tous les acteurs de la zone ?</p>
3	<p>Les limites actuelles de la zone sur la sémantique et la gestion des données, les processus métiers qui les manipulent, l'organisation sous-jacente, les outils informatiques sont-elles connues et partagées ?</p> <p>Les leviers de transformations permettent-ils de répondre à toutes ces limites ?</p> <p>La cible fonctionnelle (à 3-5 ans environ) de la zone est-elle définie ? les impacts sur les processus ? l'organisation ? et les applications sont-ils identifiés et formalisés ?</p> <p>Le degré de confiance et de risque quant à la cible définie et son atteinte est-il partagé par tous les acteurs ?</p>
4	<p>Les applications (interministérielles, ministérielles) couvrant tout ou partie de la zone fonctionnelle sont-elles identifiées ?</p> <p>Les applications locales (acquises et/ou développées, et exploitées localement par des administrations ou opérateurs) couvrant tout ou partie de la zone fonctionnelle sont-elles</p>

	<p>identifiées ?</p> <p>Les applications déjà partagées sur un sous ensemble d'acteurs sont-elles clairement identifiées ?</p> <p>Le diagnostic sur chacune de ces applications est-il connu (alignement métier, obsolescence, compétence technique...) ? partagés entre MOA et MOE ? les applications « cibles » sont-elles identifiées ? partagées par tous les acteurs ?</p>
5	<p>Les études et projets interministériels et ministériels impactant tout ou partie de la zone fonctionnelle sont-ils identifiés ?</p> <p>Les études et projets clés (dont le résultat conditionne de manière significative la transformation de la zone dans son ensemble) de la zone sont-ils identifiés ? les livrables actuels ou futurs de ces actions (études ou projets) sont-ils connus et partagés par tous les acteurs ?</p> <p>les retours sur investissements de ces projets et leurs études MAREVA sont-ils connus ? tous les scénarios sont-ils comparés en terme de rentabilité avec la trajectoire de la zone ?</p> <p>Les moyens alloués (vision macroscopique) à ces actions sont-ils connus ? suivis ? partagés ?</p> <p>La communication autour de ce nécessaire arbitrage est-elle suffisante ?</p>
6	<p>La connaissance des acquis de la zone, des forces et faiblesses du patrimoine, de la stratégie, et de la définition de la cible permet-elle de définir une première trajectoire de transformation et de conduite du changement ?</p> <p>La nécessité de formaliser cette trajectoire de transformation de la zone, d'identifier les principaux paliers est-il compris par tous les acteurs ? le rôle du RZF dans cette trajectoire est-il accepté ? si non, les actions nécessaires sont-elles identifiées ?</p> <p>L'identification des projets majeurs de transformation de la zone et leur arbitrage/recadrage dans le temps est-il formalisé ?</p> <p>La cible de rationalisation (nouvelles applications, évolutions, décommissionnement) du patrimoine applicatif répondant à la stratégie et la cible fonctionnelle est-elle formalisée ?</p> <p>La trajectoire de la zone (projection du portefeuille de projets clés sur la zone et leurs impacts sur le patrimoine applicatif) est-elle formalisée ? diffusée ? partagée ? suivie et contractualisée ?</p> <p>Les projets qui sont conduits en dehors de la stratégie de la zone sont-ils identifiés ? leurs impacts sont-ils bien intégrés dans la stratégie de la zone ? les raisons de qui ont conduit à un pilotage « autonome » sont-elles connues et compatibles avec la stratégie de la zone ?</p> <p>La planification des livrables est-elle en place ? partagée ? les paliers clés, points de rencontres, sont-ils clairement identifiés ? connus de tous ? intégrés dans les plannings locaux de tous les acteurs ?</p> <p>Le niveau de précision de la trajectoire est-il suffisant pour une bonne gestion des risques induits (organisationnelle, compétence et méthode de travail, mode de collaboration, financier, réglementaire, sécurité, technologique, technique...) ? les actions nécessaires sont-elles identifiées pour l'itération suivante ?</p>

C RELATIONS ET POSITIONNEMENT DES RZF ET DES DSI

La présente annexe illustre à travers trois schémas le positionnement et les relations principales :

- des Responsables de zones fonctionnelles transverses (interministérielles),
- des Responsables de zones fonctionnelles métiers (ministérielles)
- de la DISIC
- des DSI ministérielles
- des opérateurs sous tutelle ministérielle
- et plus globalement des relations MOA / MOE

Ils n'ont pas vocation à décrire tous les cas, et encore moins les spécificités à une zone, ou un ministère. Seules les principales relations sont formalisées dans le schéma. L'objectif de cette annexe est d'éclairer ces modes de collaboration et donc cette gouvernance. La réalité de la complexité de l'organisation de l'État ne doit pas être un prétexte pour masquer ou sous évaluer le nécessaire besoin de gouvernance et de coopération d'ensemble ou encore pour découper le problème en sous ensemble incohérent et sans logique et maîtrise de l'ensemble. C'est tout l'objectif de cette responsabilisation par zone fonctionnelle du SI de l'État : il est absolument nécessaire de garder une vision d'ensemble et une agilité certaine dans cette gouvernance.

Les questions que soulèvent indéniablement ces schémas font partie de la nécessaire appropriation et montée en maturité par tous. Elles devront trouver des réponses dans le temps. Ces schémas feront donc très probablement l'objet d'ajustements, d'amélioration, voire de simplification au fil des enrichissements de ce guide.

C.1 Relation stratégique entre les acteurs

Le premier schéma illustre :

- les relations d'appui et de cohérence d'ensemble : flèches marron en pointillés.
- les relations de type stratégique (vision prospective à long terme, planification et trajectoire de transformation générale...) : flèches vertes

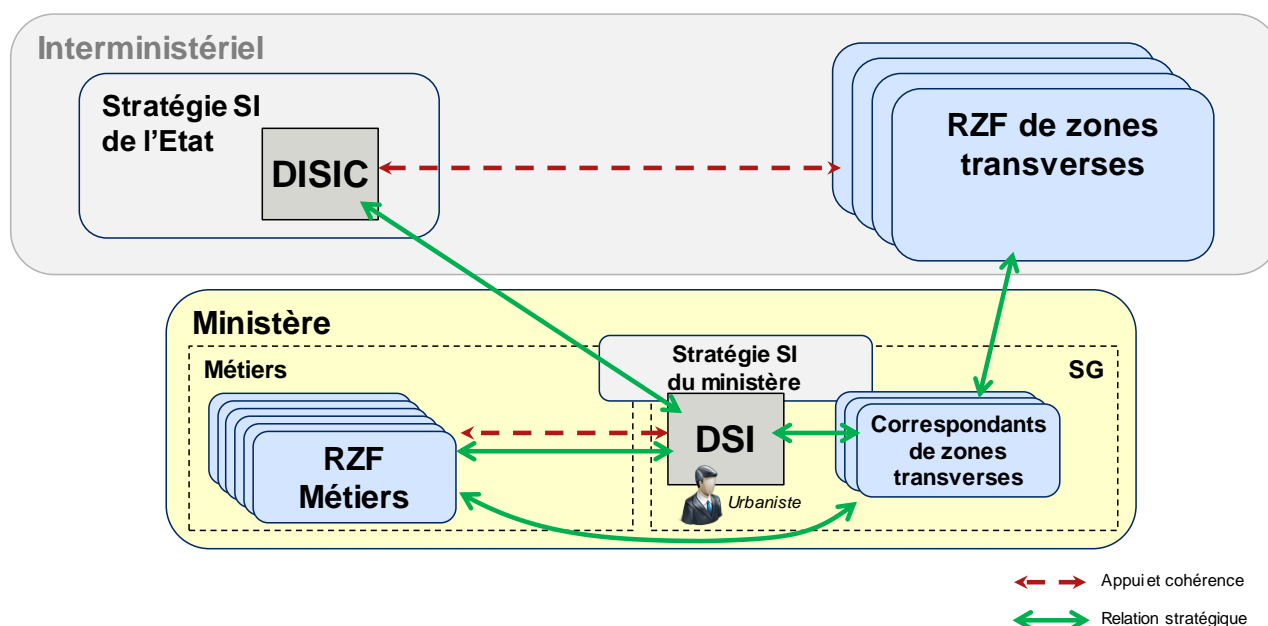


Figure 13 - Relations stratégiques entre RZF, DISIC et DSI

Le RZF d'une zone transverse s'appuie nécessairement sur des correspondants (des référents) ministériels pour piloter, organiser, décliner localement la transformation de la zone.

La DISIC intervient en appui vis à vis des RZF de zones transverses et sur la cohérence fonctionnelle d'ensemble du SI de l'État.

La DSI ministérielle a une relation stratégique, et bien sûr opérationnelle, avec les RZF métiers (dédié à un ministère), et avec les correspondants de zones transverses de son ministère. Elle intervient également en appui et en cohérence auprès des RZF métiers de son ministère.

C.2 Relations opérationnelles de type MOA/MOE et entre MOE

Le second schéma illustre :

- Les relations opérationnelles de type MOA/MOE entre RZF et DSI
- Les relations opérationnelles entre MOE

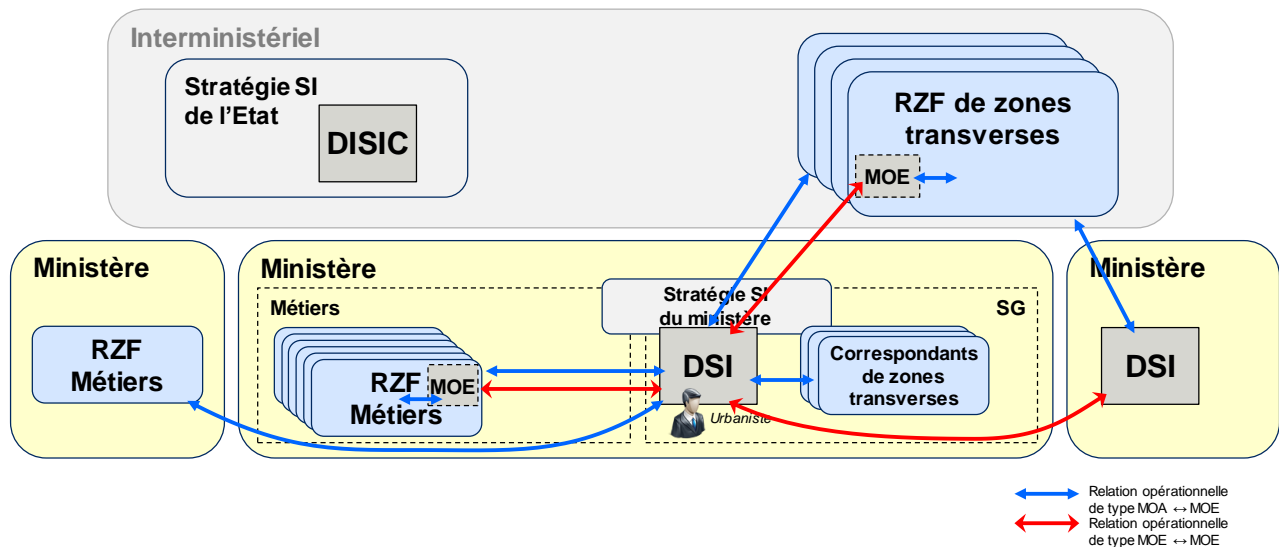


Figure 14 - Relations opérationnelles entre RZF, DISIC et DSI

Il est à noter qu'un RZF (transverse ou métier) peut disposer en son sein de sa propre MOE. Ce qui est matérialisé dans le schéma par le rectangle en pointillé.

Il n'est pas mentionné à ce stade que la DISIC assure de fonction de MOE, même si elle réalise à ce jour par exemple l'infrastructure de communication (RIE) pour l'ensemble de l'État. Ce positionnement sera très probablement amené à évoluer. La DISIC peut également jouer le rôle de RZF sur certaines zones transverses (par exemple, « gestion des contrôle des accès » du domaine « Echanges & Relations »).

La MOE d'une zone transverse peut être assurée par une DSI d'un ministère. La DSI d'un ministère peut également jouer le rôle de MOE pour une zone d'un autre ministère (par ex. la DSI du MAAF assure la MOE d'applications concernant la zone « Pêche & aquaculture » du METL/MEDDE).

Les DSI et MOE ont bien sûr des échanges opérationnels dans le cas de déploiement d'outil, de mise en place d'échange, pour des besoins d'expertises, ou encore pour l'utilisation de référentiels partagés.

C.3 Relations stratégiques et opérationnelles avec les opérateurs de l'État

Le troisième et dernier schéma illustre, pour le cas des opérateurs sous tutelle de ministère l'ensemble des types de relations évoquées précédemment.

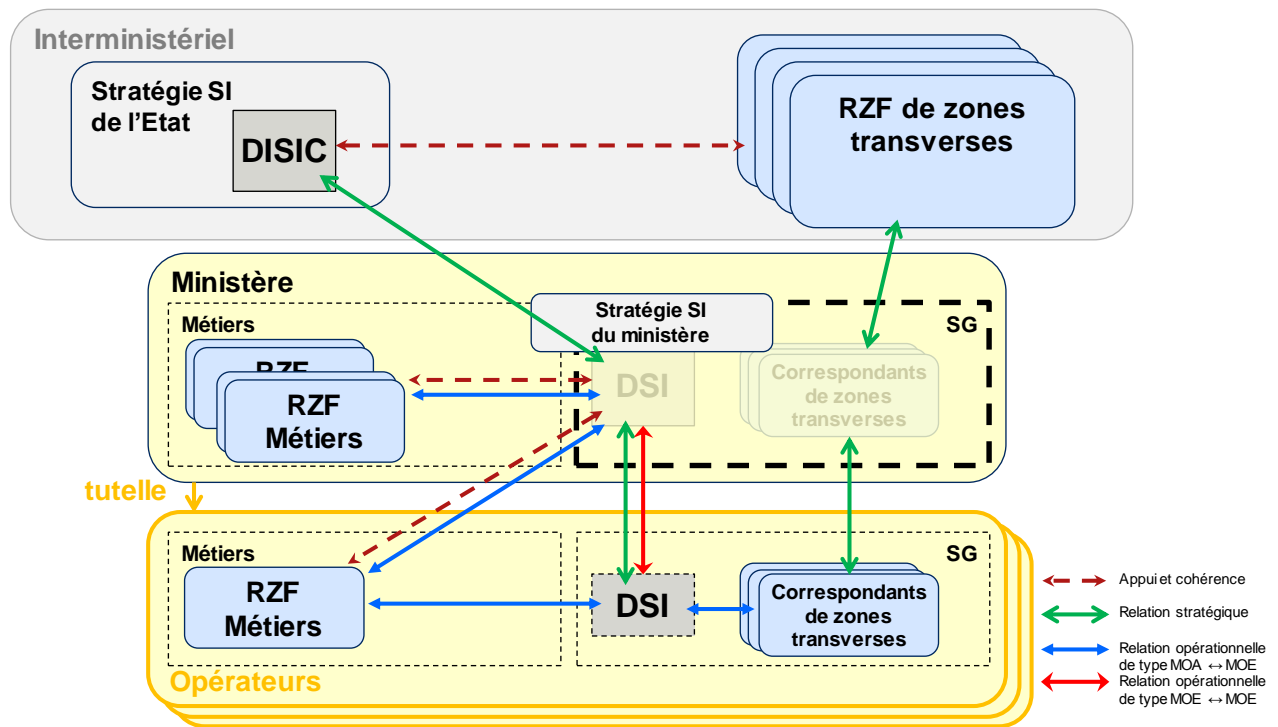


Figure 15 - Relations stratégiques et opérationnelles avec les opérateurs de l'État

Un opérateur sous tutelle d'un ministère peut, en fonction de ses missions, assurer la responsabilité d'une zone fonctionnelle, voire d'un quartier ou un bloc fonctionnel. Dans ce cas la DSI centrale du ministère peut jouer le rôle de MOE pour cet opérateur, à moins qu'il dispose de ces propres ressources, et donc sa propre DSI. La DSI centrale du ministère joue donc un rôle majeur de cohérence de l'ensemble Ministère + Opérateurs sous tutelle du ministère.

PM/SGMAP/DISIC

PM/SGMAP/DISIC

Version 1.0 **du** 18/12/2013