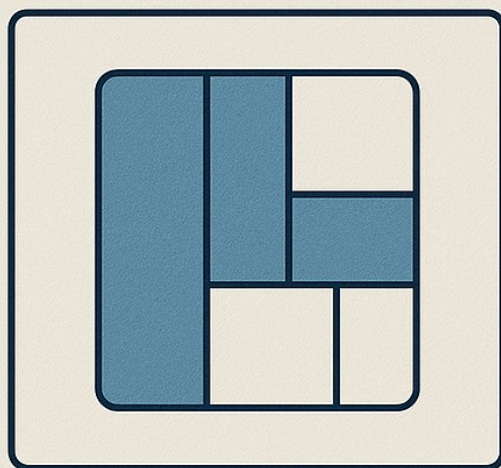


TOGAFrance

Une architecture
pour l'avenir

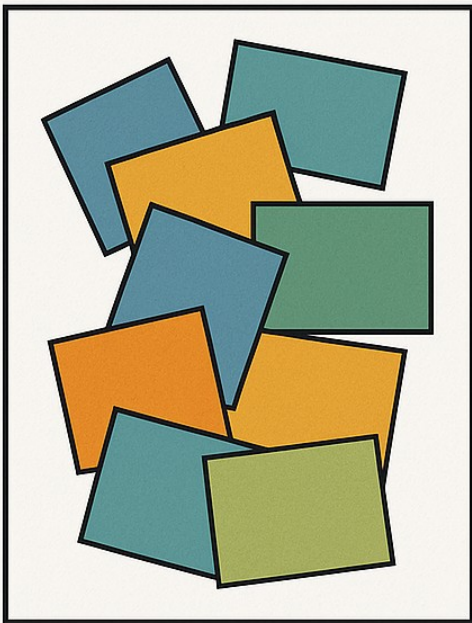


Préface – L'image qui raconte TOGAF

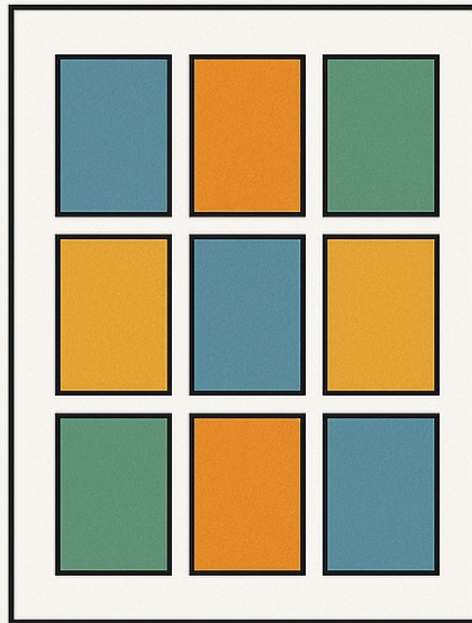
Sur l'image ci-dessous – bien connue des architectes d'entreprise – deux cadres se font face : le premier montre des pièces enchevêtrées, désordonnées, symbolisant un État éclaté, illisible, où les réformes s'empilent sans lien ; le second montre les mêmes pièces, mais cette fois rangées, organisées en cercles lisibles. C'est là toute la promesse de TOGAF, et donc de TOGAFrance : transformer le chaos en cohérence, sans imposer un modèle unique.

TOGAFrance, c'est cette idée simple : chaque partie de la nation peut reprendre place dans un ensemble lisible, humain, et transformable. Non en obéissant à un plan, mais en contribuant à un cap. Cette image est devenue notre point de départ visuel, notre symbole initial.

Architecture en désordre



Vision



TOGAFrance – Une méthode pour reprendre la main

Depuis trop longtemps, les décisions s'empilent.
Des lois sur des lois, des réformes sur des réformes, des mesures qui se contredisent.
On répare d'un côté ce qu'on casse de l'autre,
sans jamais se demander si l'ensemble tient debout.

La vérité, c'est que **la France n'a plus de colonne vertébrale.**
Pas parce que ses idées sont mortes,
mais parce que **ses structures ne savent plus où elles vont.**

TOGAFrance, c'est une réponse à ce vide.
Ce n'est pas un slogan. Ce n'est pas une promesse.
C'est une méthode.
Une règle de transformation claire, stable, partagée.

Elle part de ce que la nation veut devenir , **la Vision** ,
puis descend, étape par étape,
jusqu'au geste le plus concret : un protocole, un accueil, une décision locale.
Chaque service, chaque métier, chaque territoire sera repensé à partir de cette règle.

Mais nous ne copierons pas ce qui a échoué ailleurs.
Nous n'irons pas plus vite que la confiance.
Et surtout, **nous ne ferons pas semblant d'avoir compris à la place des autres.**

TOGAFrance donne un cadre. Un vrai. Structuré, précis, rigoureux.
Comme le squelette d'un corps vivant.
Mais il respecte le doute, la parole, l'écoute.
Il ne pousse pas. Il **révèle.**

Car transformer un pays, ce n'est pas imposer.
C'est **permettre à chacun de trouver sa place dans un ensemble qui fait sens.**

Et c'est pour cela qu'un enfant de 10 ans pourra lire ce livret.
Parce qu'il ne raconte pas des chiffres.
Il raconte **comment on peut redevenir un pays debout, sans haïr, sans mentir, sans fuir.**

Notre règle est simple :
> **Ce que nous faisons doit être juste, lisible, et possible à transmettre.**

À ceux qui croient que c'est trop tard, nous répondons :
Non, il est trop tard pour mentir encore.

Chapitre 1 : TOGAF + Vision éthique

TOGAFrance repose sur une équation fondatrice :

- > Un cadre d'architecture éprouvé (TOGAF)
- > + Une vision éthique fondée sur le lien humain
- > + Une conception de la nation comme organisme vivant

Cette équation donne naissance à une méthode de transformation systémique, qui ne cherche ni à dominer, ni à imposer, mais à réaligner.

Et pour garantir cet alignement, TOGAFrance s'appuie sur ce que TOGAF nomme des principes :

- > Des règles simples, structurantes, inviolables, qui guident chaque décision.

1. Le cadre TOGAF – La colonne vertébrale

TOGAF fournit une méthode rigoureuse, conçue pour transformer des systèmes complexes sans les désintégrer.

Elle fonctionne par itérations, par couches successives, et par vérifications croisées.

Nous la reprenons intégralement dans TOGAFrance , mais en l'adaptant à l'échelle humaine.

Chaque phase (vision, analyse, transformation, mise en œuvre, adaptation) est maintenue, mais traduite dans une grammaire compréhensible, accessible, transmissible.

2. Les principes – Les règles du jeu intérieures

Dans TOGAFrance, les principes ne sont pas des obligations externes.

Ce sont des lois de cohérence, inscrites dans chaque couche du projet.

Exemples de principes TOGAFrance :

- Principe de lisibilité : tout ce qui est décidé doit pouvoir être expliqué à un enfant de 10 ans.
- Principe de réversibilité : aucune réforme n'est définitive si elle trahit le sens ou la confiance.
- Principe de silence utile : ce que l'on ne comprend pas encore, on ne le modifie pas.
- Principe de transmission : ce qui est transformé doit pouvoir être repris par d'autres sans dépendance.
- Principe d'impact réel : une décision est validée non par sa conformité, mais par ce qu'elle change dans la vie des gens.
- Principe d'équilibre des forces : chaque partie prenante doit avoir une vue sur ce qu'elle influence, et ne jamais perdre sa place dans la boucle.

Ces principes agissent comme des lois constitutionnelles vivantes : ils garantissent que l'outil ne dévore pas la finalité.

3. La nation vivante – Le terrain d'ancrage

TOGAFrance n'agit pas sur une abstraction.

Il s'applique à la France réelle, avec ses fragilités, ses lenteurs, ses résonances.

Une réforme ne sera jamais viable si elle n'est pas sentie comme légitime.

C'est pourquoi chaque couche de transformation , qu'il s'agisse d'un hôpital, d'un collège ou d'une mairie , s'adapte au territoire, mais reste fidèle aux principes.

On ne copie pas des modèles. On incarne un cap.

Et on respecte le temps de digestion, le doute, le rythme propre à chaque cellule du pays.

Conclusion

TOGAFrance est une méthode, mais aussi une éthique.

Elle permet de réconcilier rigueur et liberté, structure et adaptation, ambition et doute.

Parce qu'on ne transforme pas un pays comme un système d'exploitation.

On le transforme comme un organisme blessé qu'on veut guérir , sans le brusquer, mais sans renoncer.

Chapitre 2 : Le Cadre

Pourquoi un cadre ?

Parce que la France n'a pas besoin de plus d'actions. Elle a besoin de plus de sens.

TOGAFrance propose un cadre structuré, rigoureux, inspiré du modèle TOGAF, mais adapté à une transformation nationale douce, profonde et réaliste.

Le principe fondateur :

La structure ne contrôle pas, elle s'ajuste. Chaque réforme doit rester :

- Cohérente avec la vision (le programme),
- Compréhensible par ses acteurs,
- Réversible si elle trahit le sens.

Cinq boucles de contrôle vivantes :

1. Boucle de sens (Vision Check)

Chaque entité relit régulièrement ses actions à la lumière de la Vision. Si le cap est perdu, on réajuste.

> "Est-ce que ce que je fais sert encore ce que nous avons voulu être ?"

2. Boucle de perception (Stakeholder View Check)

Chaque partie prenante reçoit une vue adaptée à son rôle, avec la possibilité de retour ou d'alerte.

> "Chaque acteur doit comprendre ce qui le concerne et être entendu s'il alerte."

3. Boucle d'impact (Ground Check)

On observe les effets réels dans la vie : fatigue, confiance, délais, engagement. Pas de validation sans vécu.

> "Ce qui n'est pas vécu ne peut pas être validé."

4. Boucle de réversibilité (Fail-safe Check)

Toute réforme comporte ses seuils de retrait, définis dès le départ. On peut revenir sans honte.

> "Un bon cadre sait se retirer quand il ne porte plus."

5. Boucle philosophique (Éthique vivante)

Les référents sont formés au doute structuré, à l'écoute, à la pensée critique. Pas de transformation sans intériorité.

> "Pas de transformation sans intériorité."

Un organisme citoyen neutre :

Sans pouvoir exécutif, il ne décide pas, il éclaire.

Il produit des vues croisées : agent, usager, citoyen, élu, expert.

Il garantit la lisibilité méthodologique, et protège le doute comme valeur fondatrice.

Règle finale :

Ce que nous faisons doit être juste, lisible, réversible, et possible à transmettre. Le cadre ne remplace pas l'élan. Il le rend durable.

Chapitre 3 : La Documentation

On ne transforme pas un pays avec des promesses.

On le transforme avec des preuves, des traces, des documents.

Dans TOGAFrance, chaque engagement, chaque avancée, chaque débat est documenté.

Non pour créer une technocratie de plus, mais pour garantir la transparence, la continuité et la responsabilité.

1. La rigueur TOGAF, adaptée à une nation

La méthode TOGAF repose sur des livrables précis (deliverables), produits à chaque étape d'une transformation complexe.

Dans TOGAFrance, ces documents deviennent des repères communs.

Exemples :

- Un document de vision : ce que nous voulons changer et pourquoi.
- Une carte des besoins : ce que la nation réclame, entendu depuis le terrain.
- Des architectures cibles : ce vers quoi tend chaque service (école, hôpital, mairie...).
- Une feuille de route claire : qui fait quoi, quand, et comment on vérifie.

Chaque livrable est public, lisible, réversible.

2. Le suivi : mémoire vivante et contrôle partagé

Chaque document TOGAFrance comporte :

- Une date de création, une version, un auteur identifié ;
- Un tableau de modifications (ce qui a changé et pourquoi) ;
- Un espace de consultation citoyenne, en langage accessible.

Nous ne croyons pas à l'État opaque.

Nous croyons à une mémoire partagée, où l'on peut revenir en arrière, corriger, ajuster , sans perdre la confiance.

3. L'auto-surveillance : le contrôle par le cadre

TOGAFrance ne délègue pas la surveillance à un pouvoir supérieur.

Elle intègre le contrôle dans sa propre structure.

Chaque bloc d'architecture , chaque réforme , est validé par :

- Les principes fondateurs (lisibilité, impact réel, réversibilité...) ;
- Une analyse d'impact croisée (éthique, humaine, économique) ;
- Une boucle de relecture citoyenne ou professionnelle ;

- Une traçabilité totale des choix.

C'est une auto-régulation robuste, inspirée du vivant : pas de pilotage central, mais une cohérence distribuée.

4. Une documentation adaptée à chaque strate

Nous ne traiterons pas une préfecture comme une école, ni une caserne comme une maison de retraite.

TOGAFrance décline ses documents par strate, comme en biologie :

- Strate nationale : vision globale, principes, priorités.
- Strate sectorielle : services (santé, justice, éducation...).
- Strate territoriale : adaptation locale, pactes spécifiques.
- Strate individuelle : engagement des citoyens, "contrats de sens".

Chacun peut accéder à ce qui le concerne.

Et personne n'est jamais hors-champ.

Conclusion : la documentation comme pacte

La documentation TOGAFrance n'est pas un fardeau.

C'est une promesse tenue, visible, transmissible.

Elle garantit que ce qui est décidé aujourd'hui ne sera pas oublié demain.

Et qu'aucun citoyen, même silencieux, ne sera écarté du processus.

Le sérieux du fond est notre seule réponse à la défiance du peuple.

Chapitre 4 : Le Cycle ADM

Le cœur de la méthode TOGAF repose sur un processus appelé ADM : Architecture Development Method.

C'est un cycle en 8 phases, conçu pour faire évoluer un système de manière cohérente, progressive, et contrôlée.

Dans TOGAFrance, ce cycle devient une respiration collective :
un tempo partagé entre institutions, citoyens, territoires et métiers,
pour que la transformation reste humaine, réversible, et alignée.

Les 8 phases du cycle ADM, version TOGAFrance :

Phase Préliminaire – Préparer le terrain

- Définir les valeurs partagées, les principes directeurs et le périmètre initial.
- Instaurer le climat de confiance : éthique, transparence, droit au doute.
- Créer les premières cellules TOGAFrance par secteur ou territoire.
- > “On n'impose pas une méthode. On la prépare comme une terre fertile.”

Phase A – Vision

- Clarifier le but de la transformation.
- Traduire la vision nationale en objectifs compréhensibles.
- Nommer les livrables attendus, les premières équipes référentes.
- > “Pourquoi veut-on changer ? Et dans quelle direction ?”

Phase B – Architecture des services (Business)

- Décrire l'état actuel des services humains (éducation, santé, justice...).
- Identifier les blocages, doublons, fragilités.
- Imaginer le rôle futur de chaque service, au service du lien humain.
- > “À quoi sert ce service dans une société digne ?”

Phase C – Architecture des savoirs et de la mémoire (Information Systems)

- Identifier les flux de décision, de parole, de données.
- Rétablir la transparence, la lisibilité, l'accès partagé.
- Proposer des écosystèmes de savoir équitables, ouverts.
- > “Ce qui est su doit être dit. Et ce qui est dit doit pouvoir être compris.”

Phase D – Architecture technique et sobre

- Identifier les outils nécessaires (pas forcément numériques).
- Repenser les infrastructures, avec sobriété, accessibilité, durabilité.
- Prioriser ce qui aide vraiment : temps gagné, fatigue réduite, lien restauré.
- > “La technique ne doit jamais devancer le sens.”

Phase E – Opportunités et solutions

- Définir des chantiers pilotes à taille humaine.
 - Valoriser les bonnes pratiques déjà existantes.
 - Faire émerger des solutions de terrain à essayer ensuite.
- > “On ne cherche pas à tout refaire. On fait mieux, là où c’est prêt.”

Phase F – Planification de la migration

- Établir un calendrier réaliste et souple.
 - Prendre en compte les résistances naturelles.
 - Planifier par cercles d’engagement, non par contraintes.
- > “Le bon rythme est celui qui tient dans le cœur et dans la durée.”

Phase G – Gouvernance de la mise en œuvre

- Mettre en place des boucles d’écoute et de relecture.
 - Garantir la réversibilité à tout moment.
 - Veiller à la cohérence entre les services, sans rigidité.
- > “On n’évalue pas pour punir. On évalue pour rester justes.”

Phase H – Adaptation continue

- Intégrer les retours du terrain.
 - Documenter les réussites et les erreurs sans peur.
 - Améliorer le cadre à chaque cycle.
- > “Le doute est un moteur. Pas un défaut.”

Conclusion

Le cycle ADM est une charpente fluide.
Il donne un rythme, sans enfermer.
Il permet à la France de se transformer sans se perdre.

TOGAFrance transforme TOGAF en souffle :
un souffle lent, précis, partagé ,
celui d’une nation qui se relève en conscience.

Chapitre 5 : Le Content Framework

Changer un pays ne suffit pas. Il faut que ce changement soit compris, expliqué, et repris. Pour cela, TOGAFrance utilise une méthode claire pour organiser ses idées et ses documents.

C'est ce qu'on appelle une grammaire commune.

Dans TOGAF, cette structure s'appelle le Content Framework.

Elle sert à écrire les choses toujours de la même manière, pour que tout le monde puisse suivre, partout.

1. Pourquoi une grammaire ?

Parce que sans règles simples pour écrire, tout devient flou.

Et quand c'est flou, personne ne peut corriger, ni aider, ni améliorer.

La grammaire de TOGAFrance permet :

- De savoir ce qu'on change
- Pourquoi on le fait
- Et comment on peut l'expliquer à d'autres

Elle ne complique pas. Elle rend clair.

2. Trois outils simples

Chaque document TOGAFrance peut contenir :

Un catalogue

> C'est une liste claire.

Exemple : les services d'un hôpital, les besoins d'une commune.

Une matrice

> C'est un tableau qui relie deux choses.

Exemple : quel acteur dépend de quel service, ou quel besoin a quelle solution.

Un diagramme

> C'est un dessin qui aide à comprendre un fonctionnement.

Exemple : comment une décision arrive d'un citoyen jusqu'à un ministre (et l'inverse).

Ces outils sont simples. On peut les reprendre dans toutes les régions, tous les services.

3. Un exemple concret

Imaginons qu'on veuille améliorer une école.

- On fait un catalogue des rôles : enseignant, infirmière, surveillant, agent d'entretien...
- On crée une matrice : qui parle à qui ? Qui aide qui ?
- On dessine un diagramme : comment l'élève est accueilli, suivi, soutenu.

Ces trois documents suffisent à comprendre, à parler, à corriger.

4. Une règle pour chaque document

Chaque livrable TOGAFrance doit :

- Avoir un titre clair et une date
- Dire qui l'a écrit
- Être simple à lire pour un citoyen
- Pouvoir être repris ailleurs

Et surtout, il ne doit jamais compliquer.

S'il n'aide pas à mieux comprendre, on le refait.

Conclusion

TOGAFrance, ce n'est pas une pile de papiers.

C'est une méthode pour parler le même langage, partout, ensemble.

Parce que pour changer un pays, il faut d'abord pouvoir se comprendre.

Chapitre 6 : Enterprise Continuum

Changer une nation ne se fait pas en partant de zéro.
Mais on ne peut pas non plus copier ce qui a échoué ailleurs.
Il faut faire le lien entre les grandes idées et les besoins réels.

Dans TOGAF, ce lien s'appelle l'Enterprise Continuum.
C'est une passerelle entre le général et le local.
Dans TOGAFrance, ce continuum devient le fil conducteur entre la vision nationale et les réalités du terrain.

1. De l'universel au spécifique

Chaque transformation suit une logique simple :

1. La vision : ce que la nation veut devenir.
2. Le cadre général : principes, outils, méthodes partagés.
3. L'adaptation locale : chaque territoire traduit cette vision selon ses besoins.
4. L'action concrète : des solutions, des gestes, des décisions visibles.

Ce fil, ce trajet, c'est le continuum.
Il garantit que ce qui se fait à Metz ne contredit pas ce qui se pense à Marseille.

2. Une bibliothèque vivante

TOGAFrance ne propose pas une seule solution pour tous.
Il propose une bibliothèque de bonnes pratiques, déjà testées, documentées, et adaptables.
C'est un stock vivant d'intelligences locales.

Exemples :

- Une cantine gratuite et locale réussie à Albi peut inspirer une ville des Vosges.
- Un protocole de soin humain en Bretagne peut être réutilisé à Lyon.

Ce n'est pas du copier-coller.
C'est du copier-sens, puis adapter-cœur.

3. Une structure en cercles, pas en pyramide

Dans TOGAFrance, la structure n'est pas verticale.
Elle est en cercles concentriques :

- Le cœur : la vision (valeurs, objectifs nationaux)
- Le cercle de cohérence : les principes partagés, les outils

- Le cercle de traduction : les territoires, les métiers
- Le cercle vivant : les actions concrètes, les retours d'expérience

Chaque couche nourrit la suivante.
Et toutes peuvent se relire.

4. Le droit à l'invention

Chaque territoire peut proposer une solution nouvelle, un détour, une adaptation.
Mais il doit rendre visible son chemin, pour que les autres puissent en profiter.

TOGAFrance reconnaît le droit à l'erreur, à l'essai, à l'expérimentation.
Mais il exige la traçabilité du sens.

“Fais autrement, si tu veux.
Mais montre-nous ce que tu as appris, pour qu'on avance ensemble.”

Conclusion

Le continuum de TOGAFrance, c'est ce fil invisible qui relie une promesse politique à un geste réel.

C'est lui qui permet de ne pas trahir l'idée quand on passe à l'action.
Et de ne pas perdre la main quand on remonte vers la vision.

Ce que nous faisons ici doit être compatible avec ce que nous voulons tous.
Et ce que nous voulons tous doit rester visible dans ce que nous faisons ici.

Chapitre 7 : Le Référentiel

On ne construit rien de solide sans mémoire.

Et dans une transformation aussi vaste que celle d'une nation, la mémoire doit être partagée, accessible, traçable.

C'est le rôle du Référentiel TOGAFrance.

1. Qu'est-ce qu'un référentiel ?

C'est un lieu de mémoire.

Pas une étagère fermée à clé. Une bibliothèque ouverte, où chacun peut consulter :

- Les décisions prises,
- Les documents produits,
- Les retours d'expérience,
- Les raisons d'un succès... ou d'un retrait.

Chaque réforme, chaque projet TOGAFrance laisse une trace dans ce référentiel.

Si c'est public, lisible et daté, alors le pouvoir appartient à tous.

2. Une mémoire partagée entre les mains de tous

Le référentiel est organisé pour que chacun y trouve ce qui le concerne, sans être noyé dans la complexité.

Par exemple :

- Un citoyen peut voir l'état d'un projet dans sa commune.
- Un enseignant peut lire comment une autre académie a adapté le programme.
- Un maire peut télécharger un modèle de contrat déjà utilisé ailleurs.

Et chaque document a :

- Une date,
- Un auteur ou responsable,
- Un historique des changements,
- Un retour d'expérience lié.

3. Ce que contient le référentiel

- La vision : le cap général, les principes, les règles éthiques.
- Les livrables : tous les documents produits à chaque étape (catalogues, matrices, feuilles - de route...).
- Les expérimentations : les projets tests, les bilans, les erreurs reconnues.

- Les solutions partagées : ce qui a fonctionné, prêt à être adapté ailleurs.
- Les alertes et objections : tout signalement citoyen est consigné, lu, visible.

On ne jette rien. On documente tout. Même les échecs.
Parce que la confiance se nourrit de clarté, pas de perfection.

4. Qui y accède ? Tout le monde.

Mais pas de la même manière.

TOGAFrance prévoit des vues adaptées à chaque acteur :

- Une interface simple pour les citoyens,
- Des outils avancés pour les coordinateurs,
- Des tableaux clairs pour les élus,
- Des grilles d'analyse pour les chercheurs.

Chacun voit ce qu'il a besoin de voir, et peut proposer des compléments.

Conclusion

Le Référentiel TOGAFrance est la mémoire vive d'un pays en transformation.

Il protège la cohérence, évite de refaire les mêmes erreurs, et permet à chacun de comprendre où il est dans l'histoire commune.

Ce que nous avons fait est documenté.

Ce que nous n'avons pas encore réussi est expliqué.

Et ce que nous avons appris est transmis.

Chapitre 8 : Les Rôles

Un cadre ne vit que si des femmes et des hommes s'en emparent.

Et dans TOGAFrance, chacun a une place.

Pas forcément la même, mais toujours utile, visible et écoutée.

C'est ce que TOGAF appelle le Capability Framework : qui fait quoi, avec quelles compétences.

Dans TOGAFrance, nous parlons de voix qui s'entendent, de rôles qui se respectent.

1. Un projet à visages humains

Changer un pays ne se fait pas en désignant des chefs.

Cela se fait en reconnaissant des rôles complémentaires, partout, dans chaque strate.

Les rôles TOGAFrance sont simples :

- Des passeurs : ils traduisent la vision en actions.
- Des écouteurs : ils recueillent les besoins, les douleurs, les intuitions.
- Des gardien.ne.s : ils veillent à l'éthique, au respect des principes.
- Des bâtisseurs : ils construisent concrètement, avec les gens, sur le terrain.
- Des relieurs : ils tissent les liens entre territoires, métiers, services.

Chaque territoire peut désigner les siens.

Et chaque rôle peut être assumé par un citoyen, un agent, un élu, un jeune.

2. Le rôle du citoyen

Dans TOGAFrance, un citoyen n'est pas un client du service public.

Il en est un acteur, un veilleur, un proposeur.

Il peut :

- Consulter les documents du référentiel,
- Proposer une idée, une amélioration,
- Alerter sur une incohérence ou un danger,
- Participer à une boucle de relecture locale.

Même sans diplôme. Même sans mandat.

Car vivre dans un pays, c'est déjà en faire partie.

3. Le rôle de l'agent public

L'agent n'est pas un rouage silencieux.

C'est le garant vivant du lien entre l'État et les gens.

Il peut :

- Expliquer une réforme dans ses mots,
- Proposer des ajustements concrets,
- Refuser une action contraire à l'éthique TOGAFrance,
- Être formé pour devenir relai, mentor, éclaireur.

4. Le rôle de l'élu

L'élu n'est pas un donneur d'ordres.

Il est un relais entre les besoins d'en haut et les réalités d'en bas.

Il peut :

- Porter la vision dans son territoire,
- Écouter sans couper,
- Piloter un chantier local,
- Alerter la structure centrale si un danger ou une dérive surgit.

5. Un rôle n'est jamais figé

Dans TOGAFrance, on peut changer de rôle, selon l'étape, l'énergie, la situation.

Un parent peut devenir relieur. Un jeune peut être passeur. Un ancien peut redevenir bâtisseur.

Ce ne sont pas des titres. Ce sont des postures actives.

Conclusion

TOGAFrance n'est pas un projet réservé aux spécialistes.

C'est une nation qui parle, qui se réorganise, qui se reconnaît.

Et cette reconnaissance commence quand on dit à chacun :

"Tu n'es pas obligé de tout faire. Mais tu peux faire une part."

Chapitre 9 : Les Principes

Une méthode, aussi solide soit-elle, ne suffit pas.
Sans principes clairs et partagés, tout peut être détourné, figé ou trahi.

C'est pourquoi TOGAFrance s'appuie sur des règles simples, appelées principes dans TOGAF.

Elles forment notre boussole éthique.

Elles disent ce qu'on ne peut jamais sacrifier, même si le contexte change, même si la pression monte.

1. Pourquoi des principes ?

Parce que les lois peuvent changer.

Les dirigeants peuvent changer.

Mais les valeurs structurantes doivent rester.

Sans elles, une réforme devient une mode.

Avec elles, elle devient une transformation durable.

2. Les 12 principes TOGAFrance

1. Lisibilité

> Tout doit pouvoir être compris par un enfant de 10 ans.

> Sinon, on explique mieux. Ou on recommence.

2. Réversibilité

> Une réforme peut être arrêtée si elle trahit son but.

> Rien n'est définitif si le lien humain est rompu.

3. Transmission

> Tout ce qui est créé doit pouvoir être repris, compris et amélioré.

> On ne construit pas pour nous, mais pour ceux qui viendront après.

4. Impact réel

> On juge une décision à ce qu'elle change dans la vie des gens.

> Pas à ce qu'elle promet sur le papier.

5. Silence utile

> Ce qu'on ne comprend pas encore, on ne le modifie pas.

> On écoute d'abord. On agit après.

6. Équilibre des forces

- > Personne ne décide seul.
- > Chaque acteur doit voir l'impact de sa voix et de ses gestes.

7. Dignité de chaque vie

- > Toute réforme protège d'abord les plus fragiles.
- > Si ce n'est pas le cas, elle est suspendue.

8. Mémoire partagée

- > Ce qu'on fait est documenté, archivé, consultable.
- > On ne recommence pas les erreurs déjà vécues.

9. Sobriété technique

- > On n'utilise pas plus d'outils que nécessaire.
- > Le progrès ne vaut rien s'il efface le lien humain.

10. Adaptabilité territoriale

- > Chaque lieu peut ajuster, traduire, ralentir, s'il garde l'esprit du cap.

11. Écoute active

- > Ce qui est dit, même timidement, est pris en compte.
- > Même les silences sont des signaux.

12. Justice douce

- > On répare avant de punir.
- > Et quand on sanctionne, c'est pour faire grandir, pas pour écraser.

Conclusion

Ces principes sont nos garde-fous.

Ils sont là pour que le pouvoir ne dévie pas.

Pour que l'action ne se coupe pas du sens.

Et pour que le pays ne soit jamais réduit à un organigramme.

TOGAFrance n'est pas un projet froid.

C'est une boussole, une promesse, un souffle partagé.

Chapitre 10 : Les Parties Prenantes

TOGAFrance – Chapitre 10 : Les parties prenantes – Écouter pour construire

Un pays, ce n'est pas un gouvernement.

Ce n'est pas une administration. Ce n'est pas non plus une foule désorganisée.

Un pays, c'est un tissage de voix, de rôles, de besoins et de volontés.

TOGAF appelle cela les stakeholders : les parties prenantes.

Dans TOGAFrance, nous les appelons les cœurs qui comptent.

Parce qu'on ne construit rien de juste sans écouter tous ceux qui vivent les conséquences.

1. Qu'est-ce qu'une partie prenante ?

C'est toute personne ou groupe concerné par une décision, une réforme, un changement.

Ce n'est pas seulement « ceux qui décident » :

c'est aussi ceux qui vivent, subissent, soutiennent ou freinent.

Exemples :

- Une infirmière dans un EHPAD
- Un jeune au chômage
- Un maire d'un village
- Un syndicat de professeurs
- Un usager d'un service public
- Un citoyen silencieux

2. Les grandes familles de parties prenantes TOGAFrance

Pour que personne ne soit oublié, TOGAFrance répartit les voix en grandes familles :

- Les citoyens (actifs, inactifs, jeunes, retraités)
- Les professionnels du terrain (enseignants, soignants, agents de mairie, etc.)
- Les élus (maires, députés, conseillers...)
- Les experts (scientifiques, sociologues, économistes...)
- Les corps intermédiaires (syndicats, collectifs, associations)
- Les invisibles (ceux qu'on n'entend jamais : isolés, précaires, non connectés...)

Chacun a une place légitime dans la boucle de transformation.

Mais chacun la prend à son rythme.

3. Comment TOGAFrance les écoute ?

Par plusieurs canaux simples et puissants :

- Des consultations lisibles (sur papier, en ligne, en mairie, en rue)
- Des espaces d'expression libre, sans jargon
- Des boucles de retour : on dit ce qu'on a fait avec ce qu'on a reçu
- Des tables rondes mixtes : citoyens + agents + élus + jeunes
- Un accès au référentiel avec droit de commentaire

Écouter ne suffit pas. Il faut restituer ce qu'on a entendu.

4. Comment TOGAFrance évite les dérives

Une voix plus forte n'a pas plus de poids.

Une parole médiatisée ne vaut pas plus qu'un chuchotement sur un banc.

Pour cela :

- Chaque prise en compte est documentée
- Les conflits d'intérêts sont déclarés
- Les décisions finales sont justifiées
- Les désaccords sont archivés et visibles

Conclusion

TOGAFrance est une méthode sérieuse, mais pas froide.

C'est une structure pour que la voix de chacun puisse entrer dans la décision, sans passer par le chaos.

Le vrai changement commence quand ceux qu'on n'entend jamais deviennent les tuteurs du réel.

Chapitre 11 : Gouvernance

Transformer un pays, ce n'est pas lancer une mode.
C'est tenir dans le temps, sans se perdre, sans trahir, sans dériver.

C'est pourquoi TOGAFrance ne repose pas sur des discours.
Il repose sur une gouvernance lisible, partagée, et vivante.

1. Pourquoi une gouvernance claire ?

Parce que même avec de bonnes idées, sans cadre de suivi, tout se dilue.
Parce qu'un changement réel demande des repères, des responsabilités, des garde-fous.

Et surtout, parce qu'on ne veut ni chef tout-puissant, ni pouvoir désincarné.

TOGAFrance pose un cadre simple :
Personne n'est au-dessus de la méthode.
Et chacun en est garant, à son niveau.

2. Trois niveaux de gouvernance

TOGAFrance s'organise autour de trois cercles, reliés mais indépendants :

Le Cercle des principes

- Il veille au respect des valeurs fondatrices.
- Il peut suspendre une réforme qui trahit l'éthique.
- Il est composé de citoyens, de sages, de représentants de la diversité française.

Le Cercle de coordination

- Il met en musique la méthode (calendriers, livrables, formations).
- Il ne décide pas seul. Il sert de relai, de soutien, de ressource.
- Il est composé de professionnels issus de tous les territoires.

Le Cercle de vigilance

- Il surveille l'application réelle sur le terrain.
- Il recueille les alertes, les retours, les résistances.
- Il publie des rapports publics, sans filtre.

3. Comment les décisions sont prises ?

- Par consensus quand c'est possible
- Par double lecture quand il y a tension

- Par suspension temporaire si l'éthique est mise en doute
- Par publication systématique des arguments en cas de désaccord

Il ne s'agit pas d'être parfait.

Mais d'être lisibles, justes, et capables de se corriger.

4. Et le rôle du peuple dans tout ça ?

Le peuple ne valide pas tout à chaque étape.

Mais il reste dans la boucle. Toujours.

- Il peut consulter tous les documents.
- Il peut déclencher un doute éthique.
- Il peut former des cercles locaux de suivi.

Et surtout : il peut poser la question qui dérange.

Et obtenir une réponse.

Conclusion

La gouvernance TOGAFrance n'est pas un château administratif.

C'est un filet de sécurité, une respiration collective, une méthode pour ne pas se trahir soi-même.

Parce que le pouvoir n'est pas ce que l'on prend.

C'est ce que l'on rend lisible, partageable, et réversible.

Chapitre 12 : Les Territoires

Une nation ne se gouverne pas comme une entreprise.
Et surtout, elle ne se transforme pas depuis une seule table, à Paris.
La France est faite de villages, de villes, d'îles, de quartiers, de montagnes.

TOGAFrance reconnaît cette richesse.
Et propose un modèle de transformation souple, local, mais fidèle à l'esprit commun.

1. Une règle : tout peut s'adapter, rien ne peut se trahir

Chaque territoire peut :

- Avancer à son rythme
- Traduire la méthode dans ses mots
- Proposer des variantes, des tests, des ajustements

Mais il doit :

- Respecter les principes fondateurs
- Partager ce qu'il apprend
- Documenter ses choix pour que d'autres puissent en profiter

TOGAFrance n'impose pas une copie.
Il propose un cap, et chaque territoire en devient le navigateur.

2. Les Pactes Locaux de Transformation

Chaque commune, département, région ou réseau peut signer un Pacte Local TOGAFrance.

Ce pacte comprend :

- Une feuille de route locale (objectifs, calendrier, moyens)
- Une carte des parties prenantes engagées
- Un plan de documentation (comment on rend visible ce qui change)
- Un lien avec les cercles de gouvernance nationaux

Ce pacte est public, réversible, et renouvelable.

3. Le droit au détour

Un territoire peut tenter une autre voie.
Un outil différent. Un rythme plus lent. Un format plus poétique.

Mais il doit :

- Dire ce qu'il tente
- Expliquer pourquoi
- Montrer les résultats, qu'ils soient positifs ou non

Le détour n'est pas une faute.

C'est un signe de vie , s'il reste relié à l'intention.

4. Une France en réseau, pas en couches

TOGAFrance ne divise pas le pays en silos.

Il connecte les territoires par affinités, besoins, savoir-faire.

- Une commune rurale peut apprendre d'un quartier urbain.
- Un hôpital breton peut dialoguer avec une maison de santé corse.
- Une école alternative peut inspirer l'Éducation nationale.

Le réseau est vivant.

Et chacun peut proposer une solution, partager un échec, inspirer un autre.

Conclusion

Les territoires sont les poumons de TOGAFrance.

C'est là que le programme devient geste, que la vision devient voix.

Une nation ne se décrète pas.

Elle se reconnaît , territoire par territoire, lien par lien.

Chapitre 13 : Lexique

Un pays uni, ce n'est pas un pays qui pense pareil.
C'est un pays qui peut se parler sans se perdre.

TOGAFrance utilise des mots précis.
Pas pour exclure, mais pour gagner du temps, de la clarté, et du lien.

Ce chapitre est un lexique : un petit dictionnaire des termes utilisés dans TOGAFrance.
Chacun est expliqué avec des mots simples, pour que personne ne reste sur le bord.

Lexique TOGAFrance (ordre alphabétique)

ADM (Architecture Development Method)
→ C'est le cycle qui guide chaque projet TOGAFrance. Il avance par étapes, comme une spirale : vision, diagnostic, action, ajustement.

Catalogue
→ Une simple liste claire (de services, d'acteurs, de besoins...). Utile pour y voir plus net.

Diagramme
→ Un dessin qui explique comment les choses fonctionnent (un service, un flux, un parcours).

Document livrable
→ Un document qui résume une étape ou une action. Chaque livrable a une date, un nom, un objectif.

Enterprise Continuum
→ Le fil rouge qui relie les idées nationales aux actions locales. Cela évite de se contredire d'un territoire à l'autre.

Grammaire commune
→ La manière partagée d'écrire, de dessiner, de présenter. Elle permet aux territoires de se comprendre entre eux.

Livrable
→ Un résultat concret et lisible d'une phase TOGAFrance : un tableau, un plan, une décision, un retour d'expérience.

Matrice
→ Un tableau qui montre les liens entre deux éléments (ex : qui dépend de quoi, ou qui

impacte quoi).

Parties prenantes

→ Tous ceux qui sont concernés par un projet. Pas seulement ceux qui décident. Mais aussi ceux qui vivent les conséquences.

Principes TOGAFrance

→ Les grandes règles éthiques qui guident tout. Par exemple : tout doit être compréhensible, réversible, et transmis.

Référentiel

→ L'endroit où l'on garde les documents, les décisions, les retours. C'est la mémoire vivante du pays en transformation.

Rôle

→ Une fonction utile dans le projet. On peut être passeur, relieur, gardien, bâtisseur, veilleur... Le rôle dépend de l'envie et du moment.

Territoire

→ Une commune, une région, un hôpital, un quartier... Un lieu de vie réel, où la méthode TOGAFrance prend racine.

Conclusion

Les mots sont comme les outils :

Ils ne doivent pas compliquer. Ils doivent aider à mieux construire ensemble.

Ce lexique peut évoluer.

Chacun peut y proposer un ajout, une reformulation, une image plus parlante.

Parce que TOGAFrance n'est pas un jargon.

C'est un langage de reconstruction.

Chapitre 14 : Conditions de Réussite

Un plan sans âme ne change rien.

Une méthode sans engagement ne transforme rien.

Et un projet sans conditions de réussite devient une intention qui s'éteint.

TOGAFrance n'est pas une garantie.

C'est une possibilité, une promesse, un cap.

Mais pour que ce cap tienne dans le réel, il faut plus que des documents.

Il faut une posture, une rigueur, une exigence partagée.

1. Condition 1 : Le courage de commencer petit

On ne transformera pas la France en un décret.

Il faut oser le modeste, le concret, le progressif.

- Un collègue peut changer avant un ministère.
- Un maire peut s'emparer de la méthode avant un préfet.
- Un agent peut améliorer son service avant même d'être mandaté.

Ce n'est pas la taille qui compte.

C'est la fidélité au sens.

2. Condition 2 : L'engagement des invisibles

Les grandes réformes échouent souvent parce qu'elles oublient ceux qu'on ne voit pas :

- Les soignants épuisés
- Les profs désabusés
- Les mères isolées
- Les jeunes sans voix

TOGAFrance ne peut réussir que si les oubliés deviennent les éclaireurs.

Pas comme un symbole, mais comme des acteurs réels de transformation.

3. Condition 3 : Le refus du spectacle

Pas de slogans.

Pas de meetings en forme de théâtre.

Pas d'écrans pour masquer le vide.

TOGAFrance ne cherche pas à convaincre par l'image.

Il veut créer du lien par la clarté, par la répétition du sens, par la vérité des faits.

4. Condition 4 : Une patience active

La méthode prend du temps.

Elle demande des allers-retours, des essais, des doutes.

Mais lenteur ne veut pas dire mollesse.

C'est une patience pleine de gestes, de corrections, de dialogues.

5. Condition 5 : La transparence continue

- Ce qui est fait est visible.
- Ce qui est raté est nommé.
- Ce qui est réussi est transmis.
- Ce qui est flou est éclairci.

Sans cette lumière constante, tout le projet finit par être récupéré ou vidé de son sens.

Conclusion

TOGAFrance est une structure vivante.

Pas un outil magique.

Pas un manuel fermé.

Il peut échouer.

Mais il ne trahira pas, tant que ceux qui le portent se rappellent pourquoi ils ont commencé.

Et si un pays se transforme, ce ne sera pas à cause d'un plan.

Mais parce que des milliers d'êtres humains auront osé croire à nouveau.

Chapitre 15 : Récit d'une commune

Il était une fois une commune de 4 200 habitants.

Un village devenu petite ville, avec une mairie, une école, une maison médicale, une poste à mi-temps, et beaucoup d'habitudes.

Le maire, 62 ans, avait entendu parler de TOGAFrance par une élue de sa région.

Il n'avait pas tout compris. Mais il avait senti une chose :

"C'est pas un plan de plus. C'est une méthode pour qu'on reprenne la main. À notre façon."

1. Premier geste : oser poser la question

Plutôt que de lancer un audit, le maire a convoqué une réunion.

Pas une réunion "classique".

Juste une salle, des chaises, un tableau blanc.

Et une seule question au centre :

"Quel service public vous manque ?

Et pourquoi vous n'en parlez plus ?"

Une infirmière a levé la main.

Puis un agriculteur. Puis une ado du collège.

Ils ont parlé des transports, des papiers introuvables, de la honte de ne pas savoir lire une fiche CAF.

Quelqu'un a noté. Pas pour faire un rapport.

Pour comprendre ce que le silence avait gelé.

2. Mise en place du "petit TOGAFrance local"

La commune a signé un Pacte Local TOGAFrance.

Pas pour révolutionner le monde.

Juste pour moderniser ses services en gardant les gens dans la boucle.

Ils ont :

- Fait un catalogue des services réels rendus par la mairie.
- Créé une matrice pour voir qui dépendait de quoi.
- Dessiné un diagramme du parcours d'un citoyen qui veut refaire sa carte d'identité (et a deux enfants à charge, pas de voiture, et un téléphone cassé).

Le choc fut simple : les élus ont vu ce que personne n'avait osé dire.

3. Petits changements, grands effets

Ils ont :

- Créé une permanence mobile le jeudi, sur le marché.
- Mis à disposition un “guichet solidaire”, animé par deux retraités formés au numérique.
- Fait imprimer des documents en langage facile à lire, avec une couleur par thème.
- Lâché l'idée du tout-digital, en gardant le droit au papier, partout.

Un service social régional est venu les voir.

Et a dit : “Mais qui vous a conseillé ça ?”

Le maire a souri.

“Personne. On a juste écouté les gens. Et on a suivi la méthode.”

4. Bilan un an plus tard

- Les agents sont moins stressés, car ils savent à quoi servent leurs gestes.
- Les citoyens osent revenir, car ils comprennent les démarches.
- La mairie économise du temps et de l'argent, car moins de dossiers reviennent incomplets.
- La commune a inspiré deux autres villages. Qui ont repris les mêmes outils. Adaptés.

Et un jeune du coin a dit un jour :

“C'est marrant, j'ai l'impression que la mairie... c'est plus qu'un bureau. C'est une maison, maintenant.”

Conclusion

TOGA France n'est pas une théorie.

C'est un outil pour rendre à chaque lieu sa capacité d'écoute, d'action, et de transformation.

Et parfois, il suffit d'une question bien posée, d'un silence respecté, et d'un schéma lisible...

Pour qu'un village redevienne un service.

Et qu'un citoyen redevienne un acteur.

Annexe I : Livrables

Cette annexe présente une version adaptée des livrables TOGAF, reformulés pour le cadre national TOGAFrance. Chaque livrable contribue à la rigueur, à la transparence et à la transmission de la transformation engagée.

1. Document de Vision

Contenu : Finalité de la transformation nationale, objectifs à long terme, cap éthique.

Public : Nation entière

Exemple : Programme L-2025 structuré

2. Déclaration de travail d'architecture (Statement of Architecture Work)

Contenu : Portée de l'intervention, responsabilités, calendrier initial.

Public : Cellules TOGAFrance par service/territoire

3. Cartographie des besoins nationaux

Contenu : Problèmes identifiés par domaine (santé, éducation, énergie, justice...)

Public : Grand public et décideurs locaux

4. Architecture des services (Business Architecture)

Contenu : Organisation humaine actuelle et cible, missions, liens, tensions.

Public : Agents, responsables, comités citoyens

5. Architecture de la parole et des flux d'information

Contenu : Comment circulent les savoirs, décisions, données et récits ?

Public : Usagers, journalistes, éducateurs

6. Architecture technologique sobre

Contenu : Infrastructures nécessaires, leviers numériques, solutions existantes.

Public : DSI publiques, opérateurs, régulateurs

7. Spécification des exigences

Contenu : Ce que chaque réforme doit respecter (lisibilité, réversibilité, transmission)

Public : Référents TOGAFrance

8. Définition cible consolidée

Contenu : Synthèse des points 4 à 7 – le système tel qu'il doit fonctionner demain

Public : Parlement symbolique ou cercle d'arbitrage

9. Feuille de route

Contenu : Phases d'expérimentation, d'adaptation et de déploiement

Public : Coordination interservices, observateurs citoyens

10. Plan de migration

Contenu : Priorités, calendriers réalistes, seuils de retrait possibles

Public : Directions d'établissement, collectivités

11. Contrats d'architecture

Contenu : Engagements mutuels entre services, citoyens et partenaires

Public : Territoires pilotes, structures associées

12. Modèle de gouvernance du déploiement

Contenu : Règles de suivi, évaluation partagée, rôles d'alerte

Public : Comité national de vigilance TOGAFrance

13. Fiches de réversibilité

Contenu : Conditions de retour à l'état antérieur si nécessaire

Public : Référents stratégiques et citoyens sentinelles

14. Cahier de veille et retour d'expérience

Contenu : Ce qui a été vécu, appris, transmis, corrigé

Public : Tous

15. Blocs de transformation (building blocks)

Contenu : Capacités-clés à développer ou répliquer

Public : Équipes projet, formateurs, relais territoriaux

Chaque livrable est une pierre, chaque pierre doit être lisible, partageable, et alignée avec le cœur du projet.

Conclusion

TOGAFrance – Conclusion : Une méthode pour reprendre la main

Dans toute ville, il arrive un moment où les trottoirs sont abîmés, les feux dysfonctionnent, les écoles manquent de personnel, et les services publics perdent leur cohérence.

Alors on fait quoi ?

On ajoute une loi ?

On signe un contrat avec un cabinet conseil ?

Ou on reprend la main, méthodiquement, humainement, durablement ?

TOGAFrance est une méthode.

Pas un rêve, pas une idéologie.

C'est un outil :

- Pour planifier, répartir, documenter des transformations complexes
- Pour connecter les gens, pas seulement les services
- Pour remettre du lien entre ceux qui décident et ceux qui vivent les conséquences

Imagine une ville qui veut se transformer.

Elle ne commence pas par un chantier.

Elle commence par un diagnostic vivant.

Elle écoute les habitants, cartographie les services, identifie les nœuds.

Puis elle définit une vision locale claire, humaine, vérifiable.

Et enfin, elle planifie les travaux :

pas dans l'ordre des prestataires disponibles,

mais dans l'ordre du sens, de l'urgence, et de la cohérence.


Chaque service rénové est documenté, partagé, transmissible.

Les erreurs ne sont pas cachées, elles sont analysées.

Et les réussites ne sont pas récupérées, elles sont offertes aux autres.

TOGAFrance, c'est ça :

- Une méthode rigoureuse, mais compréhensible
- Une structure claire, mais flexible
- Une ambition forte, mais humaine

 En résumé

On ne changera pas la France avec des slogans.

Mais on peut la soigner, la réparer, la faire respirer avec des gestes justes, coordonnés, visibles.

TOGAFrance n'est pas réservé aux techniciens.

Il est fait pour les citoyens, les élus, les jeunes, les soignants, les profs, les bâtisseurs.

C'est une méthode de reconstruction douce.

Mais implacable dans sa rigueur.

Et irréversible dans ses effets.