




# Note "Comment pérenniser un service numérique ?"

 Propriétaire	 Anne Poirot
 Étiquettes	



Cette note est une généralisation d'une note rédigée dans le cadre de la pérennisation des services [JeVeuxAider.gouv.fr](https://jeveuxaider.gouv.fr) et API Engagement.

## Trajectoires et stratégie de pérennisation

Cette note préparatoire DINUM constitue un guide d'aide à la décision pour la pérennisation des services dans le cadre de la fin d'incubation à la Direction interministérielle du numérique (DINUM).

La pérennisation, dernière étape du programme [beta.gouv.fr](https://beta.gouv.fr), est un moment important dans la vie d'un service numérique. Une pérennisation réussie apporte un impact durable aux usagers et peut aussi accompagner la montée en compétences de la structure d'accueil du service. Sa mise en oeuvre est un processus long, qui requiert l'alignement de l'ensemble des parties prenantes.

## Les pré-requis à la pérennisation

### Déterminer l'ambition souhaitée

L'ensemble de la stratégie de pérennisation dépendra de l'ambition que l'administration sponsor souhaite donner au service.



Ici, intégrer des éléments sur l'ambition du sponsor si elle est connue, ou bien sur la vision de la DINUM et de l'équipe pour la pérennisation du service (rattachement à une structure spécifique, déploiement interministériel, impact...)

## **Continuer à opérer les services selon l'approche beta.gouv**

Une pérennisation réussie, c'est-à-dire qui n'aboutit pas à l'obsolescence rapide du produit ou à la diminution de son impact, repose sur les facteurs suivants :

- une personne responsable du produit (par ex agent public expert métier ou directeur / directrice produit), formée aux méthodes de gestion de produit (Product Management), qui dispose d'une zone d'autonomie et de responsabilité sur le pilotage du service ;
- une équipe produit qui allie les compétences techniques et métiers et est capable de le faire évoluer (pratiques de devops et de déploiement continu) ;
- un service qui garde le contact avec ses utilisateurs, en proposant un support humain et accessible et des tests utilisateurs réguliers ;
- des mesures d'impact qui continuent à être suivies régulièrement (à la fois par l'équipe et par l'administration porteuse) et qui permettent d'ajuster la trajectoire, les investissements, et la stratégie de déploiement ;
- un service qui reste conforme aux standards de qualité : code source ouvert, service accessible quel que soit le handicap, bonnes pratiques de sécurité, protection des données personnelles, statistiques d'impact et d'usage publiées.

## **Déterminer les ressources nécessaires**

En fonction du niveau de service choisi, il convient d'y allouer les ressources nécessaires.

Le niveau de ressources alloué aux services doit être considéré en fonction de plusieurs facteurs :

- l'ambition donnée aux services

- la stabilité, le budget doit être stable dans le temps (via l'ajout d'une ligne dans le budget) ;
- l'équipe minimale requise pour permettre de continuer à faire évoluer les services selon l'approche produit.

## Choisir une structure d'accueil

Pour choisir la bonne structure d'accueil, plusieurs critères sont à prendre en compte :

- le portage politique : la structure doit avoir la volonté politique de récupérer le service pour accompagner ses missions de service public ou bien sa propre montée en compétences ;
- la gouvernance : associer les parties prenantes pertinentes au sein d'une gouvernance adaptée et éviter un éloignement trop grand entre les donneurs d'ordre, le métier et les équipes opérationnelles.
- les compétences métiers : la structure d'accueil doit connaître le champ d'activité du service et permettre d'accroître son impact ;
- les compétences numériques : l'administration d'accueil doit déjà travailler selon les pratiques agiles et lean startup propres aux Startups d'État ou bien présenter un souhait marqué de se transformer ;
- les ressources humaines : la structure d'accueil doit permettre d'internaliser une partie des profils clef. La DINUM recommande maximum 60% d'externalisation des compétences dans la conduite de projets numériques ;
- le support contractuel : la structure doit disposer des supports contractuels pour commander les prestations requises. Une comparaison des coûts des prestations en fonction des supports contractuels est recommandée ;
- les contraintes techniques : le transfert technique doit avoir le minimum d'impact sur les utilisateurs ;

Sur la base de ces critères, différents scénarios sont envisageables. Deux sont détaillés ci-dessous.

### **Scénario 1 : internaliser au sein de l'administration sponsor**

Dans le cadre de la feuille de route DINUM sur l'internalisation des compétences numériques, la DINUM pourrait accompagner l'administration et fournir plusieurs ETP si ce scénario était retenu.

Les services incubés au sein du programme [beta.gouv.fr](https://beta.gouv.fr) sont des produits numériques open source qui reposent sur un hébergement Cloud externe, qui ne nécessitent pas d'infrastructure lourde pour être opérés en vitesse de croisière.

Dans ce scénario, le service pourrait être piloté par des agents publics, avec une équipe en prestations via le marché interministériel [beta.gouv.fr](https://beta.gouv.fr), en poursuivant sur cloud externe, avec un appui de la direction du numérique si nécessaire pour un support technique.

#### **Avantages :**

- le portage politique et regroupement des services liés à la vie associative dans une seule entité ;
- la montée en compétences des sponsors sur la gestion produit ;
- existence de compétences métiers au sein de l'administration sponsor.

#### **Risques :**

- manque de compétences numériques permettant de continuer à opérer le service mode produit ;
- manque de portage interministériel ;
- le calendrier de pérennisation doit être aligné avec le calendrier budgétaire de l'administration ;
- manque de ressources humaines (le nombre d'ETP proposé par la DINUM pourrait ne pas être suffisant pour opérer les services) ;
- difficulté de recrutement, le niveau de rémunération ne permettant pas d'attirer les bons profils ;

#### **Exemple de pérennisations similaires :**

- depuis sa pérennisation en 2021, [transport.data.gouv.fr](https://transport.data.gouv.fr) est piloté par un agent public interne expert métier au sein de la DGITM (ministère de la transition écologique) avec une équipe produit d'environ 4 ETP en prestations qui

travaille au quotidien avec cet agent via le marché interministériel beta utilisé par la Fabrique numérique du MTE ;

- depuis sa pérennisation en 2021 [Signal.conso.gouv.fr](https://signal.conso.gouv.fr) est opéré à la DGCCRF qui dispose de 2 agents publics interne + une équipe en prestations qui est commandée directement via le marché interministériel [beta.gouv.fr](https://beta.gouv.fr) par la DGCCRF.

### **Prochaines étapes :**

- ce scénario est celui du statu quo qui nécessite le moins de changement ;
- négociation de moyens en ETP à mener pour réinternaliser des compétences (peuvent être menées dans le cadre de la politique de réinternalisation DINUM).

## **Scénario 2 : transférer les produits numériques à une autre structure**



Ici ajouter des informations sur la structure envisagée, son statut, structure juridique, les relations avec l'administration sponsor actuelle, comment le produit pour s'y intégrer...

### **Avantages :**

- la structure travaille déjà avec les équipes des services ;
- permettrait la montée en compétences des équipes de la structure sur la gestion produit ;
- cohérence des sujets , regroupement des services numériques et coordination de la politique publique.

### **Risques :**

- aspects juridiques et de gouvernance ;
- actuellement, la structure d'accueil n'est pas opérée selon l'approche produit ;
- ce scénario fait intervenir un troisième acteur dans la gouvernance.

### **Exemple de pérennisations similaires :**

Le service [eva.beta.gouv.fr](http://eva.beta.gouv.fr) (un service d'évaluation des compétences transversales et l'illettrisme de manière ludique) a été incubé à la DINUM avant de rejoindre un GIP, l'Agence nationale de la lutte contre l'illettrisme (ANLCI).

**Prochaines étapes :**

- échange avec la structure d'accueil pour évaluer leur intérêt ;
- évaluer la faisabilité juridique.

### **Scénario 3 : créer une nouvelle structure pour opérer les services**

Ce scénario envisage la création d'une structure ad hoc en charge du produit numérique et potentiellement d'autres produits numériques autour de la politique publique.

Ici nous étudierons le cas de la création d'un Groupement d'intérêt public (GIP).

Le GIP permet à des partenaires publics et privés de mettre en commun des moyens pour la mise en œuvre de missions d'intérêt général. Il s'agit d'une personne morale de droit public, qui, une fois constitué, dispose de l'autonomie administrative et financière.

**Avantages :**

- flexibilité sur le recrutement et la rémunération ;
- création d'une gouvernance mixte avec des parties prenantes privées et publiques ;
- possibilité d'instaurer une culture produit permettant de continuer à piloter les services par l'impact ;
- possibilité de diversifier les sources de financement.

**Risques :**

- portage politique : la création d'un GIP nécessite un fort portage politique (signature d'un décret par un ministre et accord de la direction du budget).
- coût de création d'une nouvelle structure.

**Exemple de pérennisation similaires :**

- en 2019, après 3 années d'incubation, a été créé le GIP Pix pour opérer le service d'évaluation Pix.fr ;
- le GIP Plateformes de l'Inclusion a été créé sous forme de GIP en 2022 pour regrouper une dizaine de Startups d'Etat qui participent à rapprocher les personnes éloignées de l'emploi du monde professionnel.

### **Prochaines étapes :**

- analyser la faisabilité juridique ;
- nécessité d'obtenir un appui politique fort (côté éducation nationale et Matignon).

### **Autres scénarios potentiels**

D'autres scénarios de pérennisation pourraient aussi être étudiés :

- transfert à une association existante ;
- création d'une association ;
- création d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif ;
- création d'un Etablissement public ;
- création d'un service à compétence nationale (tel que Parcours Sup).

## **S'assurer que le produit est prêt à sortir d'incubation**

Avant de transférer un service, il est nécessaire de s'assurer que les critères de sortie d'investigation sont validés.

Ces critères concernent notamment :

- le produit numérique : hébergement, nom de domaine, conformité au design system de l'Etat, accessibilité, sécurité ;
- les ressources pour l'opérer : création d'une ligne budgétaire annuelle, pilotage d'équipe internalisé (à 40% au minimum selon la doctrine de l'Etat), clarification du support contractuel ;

- la documentation du produit : code source ouvert, document bilan sur la trajectoire et l'impact du service, documentation opérationnelle sur les différents outils et accès.

## Mise en oeuvre de la pérennisation

### Calendrier

- décembre 2023 : premiers échanges sur la base de la note
- février 2024 : approfondissement des scénarios et audit
- mars 2024 : choix d'un scénario
- avril à octobre 2024 : budgétisation et feuille de route
- octobre 2024 : validation des ressources
- janvier 2025 : transfert du produit

### Gouvernance

Rappelons les rôles des différentes parties prenantes dans le pilotage et la mise en oeuvre de la pérennisation des services :

- DINUM : accompagnement et conseil sur la pérennisation ;
- Administration sponsor : pilotage, qui coordonne la mission de leur côté ;
- Équipes des produits : expertise et connaissance métier.

La DINUM propose la création de deux instances de gouvernance :

- un comité de suivi réunissant la DINUM, l'administration sponsor et l'intrapreneur : son objectif est d'approfondir les scénarios retenus et de mettre à disposition les ressources nécessaires à la meilleure compréhension des enjeux de la pérennisation. Sa fréquence de réunion dépendra des besoins, et peut aussi prendre la forme d'échanges asynchrones par mail ;
- un comité de pilotage regroupant DINUM et l'administration sponsor qui se réunira en mars 2024 pour choisir le scénario retenu, puis en octobre 2024 pour valider les ressources allouées et la mise en oeuvre du transfert.



# Conclusion : les premiers sujets à débloquer

La question se pose de savoir quelle forme de pérennisation sera la plus à même de permettre au service de répondre au problème de politique publique le plus efficacement. Plusieurs scénarios sont envisageables, et le choix final doit être fait sur la base de critères objectifs, et reposer sur la mission de service public du service et l'ambition que l'on souhaite lui donner.

La première étape de ce travail pour aligner l'ensemble des parties prenantes sera de répondre aux questions suivantes :

- quelle ambition le sponsor souhaite donner aux services et de manière générale à l'engagement civique dans la réalisation de sa politique publique ?
- quels scénarios souhaitons-nous fermer dès à présent ?
- des obstacles sont-ils déjà identifiés ?
- quel calendrier et quelle gouvernance pour mener à bien ce travail de réflexion ?