

Ville de TICE
Direction des moyens

Note à l'attention de Monsieur le Directeur Général des Services

Objet : Stratégie de modernisation des systèmes d'information.

La ville de TICE, par sa position géographique de nœud d'échanges, a su anticiper l'arrivée des nouveaux moyens de communication en se dotant de réseaux performants en fibres optiques et possède un taux d'abonnement des foyers à internet, et particulièrement à l'ADSL, bien supérieur à la moyenne nationale. Cette avance sur le plan des infrastructures a fait naître de nombreuses attentes chez les usagers en termes d'administration électronique. Faute de moyens, la ville a tardé à y répondre mais aujourd'hui la volonté politique est bien présente. En terme d'organisation, notamment pour la Direction des systèmes d'information (DSI), le délai de 18 mois prévu pour ce projet semble difficile à tenir sans devoir redéfinir les missions de la DSI. L'audit des systèmes d'information a mis en lumière ce point et conseillé le recours à l'infogérance pour respecter le délai imparti. Divers scénarios de recours à l'infogérance sont envisageables ; le recours à l'infogérance des systèmes actuels d'information, s'il respecte certaines conditions, semble le mieux adapté à la situation et nécessite la mise en place d'un plan d'action ambitieux.

I - Etude des différents scénarios possibles d'infogérance

1 - L'absence de tout recours à l'infogérance

L'avantage de cette solution est tout d'abord de garder la maîtrise technique des systèmes d'information alors qu'ils sont appelés à prendre une place sans cesse croissante dans la vie des administrations et leurs relations avec les usagers. Elle évite les problèmes liés à l'infogérance qu'ils soient de nature technique ou juridique. Le souci majeur de l'infogérance est en effet de définir un périmètre précis des systèmes à externaliser au moment même où le rôle des systèmes d'information est appelé à fortement évoluer. Des possibilités de mutualisation avec d'autres collectivités peuvent être mises en œuvre pour aider la DSI dans ses nouvelles missions. L'enjeu de l'administration électronique est, en effet, d'initier une « révolution culturelle » aux seins des services administratifs, vers plus de collaboration, que ce soit entre services d'une collectivité, ou entre collectivités partenaires. Le contrôle sur les nouveaux systèmes mis en place apparaît dans ce contexte comme essentiel. Cette solution se heurte néanmoins à de nombreux problèmes. La DSI devra tout d'abord faire face à ses missions actuelles en modernisant les systèmes existants. L'audit a, en effet clairement montré l'obsolescence et le peu d'évolutivité des architectures utilisées. Elle devra aussi faire face aux nouveaux besoins d'administration électronique, et il n'est pas

certain que les compétences de la DSI soient aujourd'hui suffisantes. L'audit pointe ainsi le manque de maîtrise de l'architecture web, pourtant au cœur des nouveaux services à mettre en œuvre. Si la municipalité s'est engagée à couvrir les principaux besoins métiers, notamment en matière de recrutement, la solution du refus de l'infogérance risque néanmoins de se heurter au court délai, fixé à 18 mois. Le recrutement et la formation, au sein de la DSI, nécessaire à cette solution conduiront vraisemblablement à un dépassement du délai imparti.

2 - Le recours à l'infogérance pour mettre en œuvre les nouveaux services d'administration électronique.

L'avantage de cette solution est bien sûr d'espérer pouvoir tenir les délais. Elle déléguerait à un prestataire le soin de mettre en place les systèmes nécessités par les services nouveaux. La DSI pourrait ainsi se recentrer sur l'amélioration des systèmes existants, leur modernisation, la mise en place de solutions de stockage efficaces, les services d'assistance aux usagers des systèmes (Help Desk) et la gestion du parc. Cette solution nécessiterait cependant le recrutement ou la formation de personnel de haut niveau, capable de servir d'interlocuteur crédible pour le prestataire responsable de l'infogérance. Elle nécessiterait surtout de pouvoir délimiter un périmètre précis pour l'externalisation, condition essentielle de la réussite de l'infogérance, alors que ces nouveaux services d'administration électronique répondent à des besoins des usagers encore imprécis et qui ne cesseront d'évoluer au cours du temps. L'environnement réglementaire ne cesse lui aussi d'évoluer comme en témoigne la récente obligation de dématérialisation des marchés publics. Afin d'éviter les inconvénients inhérents à ce périmètre fluctuant, une possibilité de réversibilité de l'infogérance pourrait être prévue, à condition qu'elle soit discutée avec le prestataire dès le début de la consultation. Les délais pourraient alors être tenus tout en laissant le temps à la DSI d'acquérir les compétences nécessaires à la gestion complète, à moyen terme, des nouveaux systèmes d'information. Techniquement, cette solution apparaît séduisante, mais elle masque l'impact organisationnel que devrait avoir le développement de l'administration électronique dans les services administratifs. Le plan stratégique pour l'administration électronique (PSAE) 2004-2007 indique que l'objectif de l'e-administration est, tout en facilitant les relations avec les usagers, de revoir les modes d'organisation et de collaboration entre services administratifs. L'infogérance des nouveaux services d'e-administration risque de marginaliser la DSI dans ces mutations organisationnelles la cantonnant dans des missions peu valorisantes de maintenance et la mettant à l'écart des projets ayant la plus forte visibilité.

3 - L'infogérance globale des systèmes d'information.

Cette solution radicale a été adoptée en 1998 par la ville d'Issy-les Moulineaux. Un responsable de la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information gère les relations entre la ville et l'infogérant. Le poids de la maintenance des systèmes existants, empêchant toute nouvelle initiative, est cité comme l'élément déclencheur de cette mutation. Les services de la ville indiquent que la situation leur semble plus confortable puisqu'ils peuvent se permettre d'être plus exigeants avec une société prestataire qu'avec les agents de la DSI. Une telle solution implique néanmoins de trouver des prestataires ayant des compétences, nécessairement localement afin de maintenir une haute disponibilité des systèmes. Elle occulte, elle aussi, les dimensions managériale et organisationnelle des nouvelles technologies. Elle semble enfin peu compatible avec l'organisation traditionnelle des systèmes d'information au sein de la ville de TICE. Le rôle de la DSI est en effet, d'après l'audit, perçu globalement positivement par les agents de la ville et une telle mutation pourrait

entraîner de fortes résistances au changement, en étant vue comme une « privatisation » de la DSI.

II - La solution de l'infogérance des systèmes d'information existante semble être la mieux adaptée mais elle nécessite un plan d'action ambitieux.

1 - L'infogérance des systèmes actuels peut s'avérer une solution adaptée à la situation.

L'expertise actuelle de la DSI lui permettrait de tenir pleinement son rôle de client dans le cas d'une infogérance des systèmes existants. Or la qualité de la relation entre le client et l'infogérant est primordiale pour la réussite de la solution. La DSI serait aussi soulagée du poids du support et de la maintenance, qui d'après l'audit est trop lourd tout en gardant le contrôle de la gestion du parc et de l'« Help Desk » ; celui-ci pourrait ainsi être de meilleure qualité, l'audit ayant pointé une nécessaire révision des missions de conseil aux usagers bureautiques. Le périmètre de l'externalisation peut, avec cette solution, être défini de manière claire puisqu'il concerne des systèmes connus et opérationnels. Le prestataire se verrait chargé de moderniser les systèmes actuels, jugés aujourd'hui obsolètes, et il pourrait effectuer cette mission avec son expérience, et du recul par rapport aux systèmes existants au sein de la DSI. La DSI se recentrerait sur les nouveaux services d'administration électroniques plus valorisants. Ces nouveaux services, par leur nature souvent transversale, verraient la DSI impliquer de nombreux services administratifs à ses projets. Elle pourrait aussi initier la consultation des citoyens, premiers demandeurs de nouveaux services en ligne. La DSI, en tant que service de la ville possède en effet davantage la légitimité pour initier une telle consultation qu'un prestataire externe. En gardant le contrôle des nouveaux services d'e-administration, la DSI prendrait ainsi une place centrale dans les services de la ville et pourrait être le point d'ancrage des réformes organisationnelles et managériales des services de la ville initiées par le développement de l'administration électronique.

2 - Un plan d'action ambitieux est nécessaire pour mener à bien cette solution dans les délais.

Ce plan d'action se déroule en plusieurs étapes à mettre en œuvre dès maintenant.

La première étape est de mettre en œuvre l'infogérance des systèmes actuels. Avant la consultation de prestataires, il convient de définir avec précision le périmètre à externaliser. La connaissance des systèmes d'information par la DSI rend cette étape rapide, mais certains points restent à régler. Les questions de l'amélioration du stockage ou de l'architecture de l'accès à internet relèvent en effet à la fois des systèmes actuels, mais ils auront aussi des répercussions sur les systèmes futurs mis en place par la DSI. Ces deux points pourraient être inclus dans le périmètre d'externalisation à condition d'insister sur la nécessaire coordination avec les projets de la DSI. Lors de l'appel d'offre, outre le périmètre, les objectifs attendus, les rôles et responsabilités respectives devant être clairement identifiés. Le choix d'un prestataire devra tenir compte de multiples critères et, entre autres, de la localisation géographique, les systèmes actuels restant dans les locaux des administrations de la ville, compte-tenu du réseau performant que possède TICE. Au moment de la passation du marché, des indicateurs de suivi de qualité et de disponibilité devront être mis en place en accord avec le prestataire, de même que des procédures de réversibilité ou transférabilité.

La deuxième étape est d'ordre interne à la DSI. Il conviendra tout d'abord d'avoir un responsable des relations avec l'infogérant, différent du Directeur du Système d'Information, celui-ci se concentrant sur le management des nouvelles missions de la DSI. Au sein de la DSI, la section « Clients » devra être nettement renforcée en effectif, les missions de promotion de l'offre DSI, de formation et d'anticipation devenant centrale dans la nouvelle organisation. Pour mettre en œuvre les nouveaux services, la section « Etudes » devra recruter ou former des personnels, particulièrement dans le domaine de l'architecture web, afin de permettre à la fois des développements internes et une assistance à maîtrise d'ouvrages de qualité.

La troisième étape est d'identifier clairement les besoins en termes d'administration électronique. Un certain nombre de besoins ont déjà été exprimés : système d'information géographique, gestion des temps et des activités, patrimoine, photothèque ; des besoins plus transversaux comme un infocentre, un portail de services Internet, un portail Intranet, une gestion de la relation citoyen ont aussi été demandés. Enfin, la réglementation, notamment dans le cadre de la dématérialisation des marchés publics, s'impose à la ville. A mesure que les services se mettront en place, ces besoins vont évoluer. Une constante consultation des citoyens apparaît nécessaire, dès maintenant et tout au long de la mise en œuvre de nouveaux services.

Une fois les besoins identifiés et les compétences nécessaires acquises au sein de la DSI, la mise en place des nouveaux services pourra commencer. Ils pourront faire appel à des développements internes ou à des prestataires externes. La coordination avec les différents services de la ville devra être une préoccupation constante de la DSI, notamment de sa section « Clients ». La mise en place, pour chaque projet, d'une équipe pluridisciplinaire apparaîtra donc nécessaire. Les différents intervenants devront aussi être formés aux problématiques de sécurité et de confidentialité, essentielles dans le domaine des services en ligne, par exemple pour les marchés publics. Une fois chaque service opérationnel, la DSI devra mettre en œuvre des procédures de retour des usagers afin de pouvoir améliorer les services en continu. Elle pourra enfin mettre en place des procédures de mutualisation avec les autres collectivités confrontées aux mêmes défis.