

CONCOURS EXTERNE D'ADMINISTRATEUR TERRITORIAL

OCTOBRE 2005

COMPOSITION PORTANT SUR LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

EPREUVE N° 33

Durée : 5 heures
Coefficient : 2

SUJET :

Vous êtes le nouveau Directeur des moyens de la ville de TICE. Vous êtes en charge des Ressources Humaines, des Systèmes d'Information et Télécoms, de la reprographie et du standard.

Dès votre arrivée, le Directeur Général des Services vous charge pour le mois à venir, de définir une stratégie afin de moderniser les systèmes d'information.

En effet, faute de ressources, la DSI n'a pu engager les grands chantiers préalables pour offrir des services dématérialisés aux citoyens et partenaires de la commune.

Le nouveau Maire est très attaché à cette volonté politique.

TICE est une ville de 90 000 habitants hors agglomération du Sud-Est de la France. Sa position géographique en fait un nœud essentiel d'échanges.

La ville et toute l'agglomération ont anticipé l'arrivée des nouveaux moyens de communication irriguant le territoire d'un réseau en fibre optique propre qui dessert les universités, les centres économiques et les administrations. Par ailleurs l'ADSL couvre tout le territoire de l'agglomération et le taux d'abonnement des foyers est nettement supérieur à la moyenne nationale.

L'infrastructure et les usagers sont présents, mais la municipalité ne dispose pas d'offre d'e-services. Il est impératif de combler ce retard et de proposer des premiers services dématérialisés aux citoyens et aux partenaires pour le printemps 2007, dans 1 an ½.

La municipalité dégagera les ressources nécessaires pour mener à bien ce projet :

- Le budget 2004 de la DSI représentait environ 1% du budget global de la ville, soit la moitié de la moyenne nationale.
- 16 personnes y travaillent soit 1,5% de l'effectif total contre 2,5% sur le plan national pour les villes équivalentes.
- Le budget d'investissements alloué aux systèmes d'information triplera en 2006.

Le Directeur Général des Services vous invite à avoir une collaboration étroite avec le Directeur des Systèmes d'Information de la ville qui a besoin d'être épaulé pour construire cette stratégie.

Un schéma directeur des systèmes d'information précédé d'un audit a été réalisé avant votre arrivée. Il synthétise les forces et faiblesses actuelles et liste les grands projets avec leur impact financier. Le Directeur Général des Services considère que cette base est suffisante et que l'élaboration du plan d'action devait revenir au futur Directeur des moyens.

Néanmoins, le consultant lui a recommandé de recourir largement à l'infogérance pour atteindre ces objectifs dans ce délai.

Il vous remet les conclusions de cet audit ainsi qu'un recueil d'articles constitués par le DSI.

En vous appuyant sur ces éléments et vos propres compétences, il vous est demandé de vous positionner par rapport à l'infogérance.

Pour cela vous devez :

- Exposer les différents scénarios possibles
- En retenir un, le justifier et en détailler le plan d'action

DOCUMENTS JOINTS :

- Document n° 1 :** Audit des systèmes d'information de la collectivité et préconisations
Document interne ville de TICE Janvier 2005 **page 4**
- Document n° 2 :** Informatique territoriale : le grand écart entre moyens et besoins
01 informatique du 14 novembre 2003 **page 12**
- Document n° 3 :** Pour une administration électronique citoyenne, méthode et moyens
Rapport du député Thierry Carcenac, avril 2001 Extrait **page 16**
- Document n° 4 :** Charte Cigref – Syntec informatique : Infogérance et TMA (Tierce Maintenance Applicative)
Cigref (Club Informatique des grandes entreprises françaises) www.cigref.fr 31 mars 2004 Extrait **page 19**
- Document n° 5 :** Infogérance – 10 messages forts pour les directions générales
Cigref (Club Informatique des grandes entreprises françaises) www.cigref.fr Juin 1998 **page 29**
- Document n° 6 :** Le grand écart entre projets structurants et réduction des coûts
Décision Micro du 22 mars 2004 **page 34**

- Document n° 7 :** Externalisation : décevante pour les entreprises, rémunératrice pour les prestataires
Le Monde Informatique du 28 avril 2004 **page 35**
- Document n° 8 :** L'infogérance dans les collectivités locales ? A consommer avec modération
Systèmes d'Information dans les collectivités locales - problématiques des systèmes d'information et informatiques des collectivités locales ou territoriales du 01 mai 2005
<http://sicolloc.canalblog.com/> **page 36**
- Document n° 9 :** Dominique Bernard communique les résultats de son étude « Observatoire des DSI » Edition Collectivités locales/territoriales
Observatoire des DSI 2004 **Extrait** **page 40**

NOTA :

- 2 points seront retirés au total de la note sur 20 si la copie contient plus de 10 fautes d'orthographe ou de syntaxe.
- **Les candidats ne doivent porter aucun signe distinctif sur les copies :** pas de signature (signature à apposer uniquement dans le coin gommé de la partie à rabattre) ou nom, grade, même fictifs
- Les épreuves sont d'une durée limitée. Aucun brouillon ne sera accepté, la gestion du temps faisant partie intégrante des épreuves.
- Si des valeurs monétaires sont exprimées dans les copies elle doivent l'être en euros.

DOCUMENT N°1

**Audit des systèmes d'information de la collectivité et
préconisations**

Schéma Directeur Informatique et Télécoms

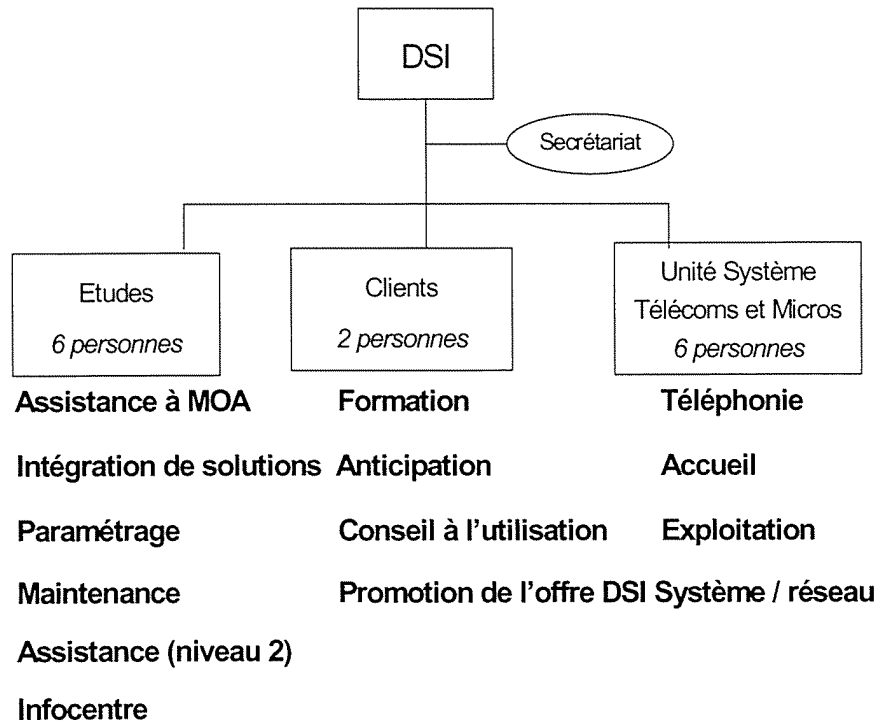
Présentation Janvier 2005

Schéma Directeur Informatique et Télécoms

Sommaire

- **Démarche et objectifs**
- **Diagnostic : technique, métiers, DSI**
- **Orientations : projets techniques et métiers**
- **Organisation DSI**
- **Budget prévisionnel**

Organigramme DSI



3

Démarche Schéma Directeur

- **Définition de la cible : Janvier 2005**
 - Etat des lieux du SI au niveau technique
 - Point sur les projets en cours ou prévus
 - Recueil du besoin des utilisateurs
 - Point sur l'organisation de la DSI → Diagnostic
- Identification et évaluation des projets du SDI**
- Plan d'action à horizon 2008 → Orientations**
- **Mise en oeuvre : jusqu'à décembre 2008**
 - Pilotage opérationnel
 - Etudes complémentaires
 - Consultations
 - Réalisations

4

Diagnostic Technique

- **Points positifs :**
 - Architecture couvrant les principaux besoins actuels
 - Téléphonie basculée en Voix sur IP sur les principaux sites administratifs
 - Réseau interne (LAN) performant sur ces sites principaux
- **Axes d'amélioration :**
 - Absence de culture et d'une gestion du réseau sécurisée
 - Architecture système obsolète
 - Architecture système peu évolutive
 - Solution de sauvegarde peu industrielle
 - Distribution des petits sites à moderniser

5

Diagnostic Métiers

- **Les principaux besoins métiers sont couverts :**
Les solutions de gestion des ressources humaines, finances, action sociale iront au delà de 2007
- **Des besoins sont exprimés :**
SIG, gestion des temps et des activités, patrimoine, phototèque, ...
- **Des besoins transverses non satisfaits :**
infocentre, gestion de la relation citoyen, portail de services Internet, portail Intranet
- **La réglementation évolue :**
dématérialisation des procédures de passation des marchés publics

6

Diagnostic de la DSI

- Le ressenti des utilisateurs est globalement bon, avec des attentes :

Disponibilité en général

Assistance aux utilisateurs (ex : relation aux éditeurs)

Gestion des demandes de matériels

- Points à améliorer :

Direction : besoin de se recentrer sur le management

Etudes : beaucoup de support / maintenance.

Architecture web non maîtrisée, repositionnement en assistance à Maîtrise d'ouvrage

Unité Systèmes Télécoms et Micro : il manque un manager

Téléphonie : positionnement à rationaliser

Conseil aux usagers bureautiques : missions à revoir

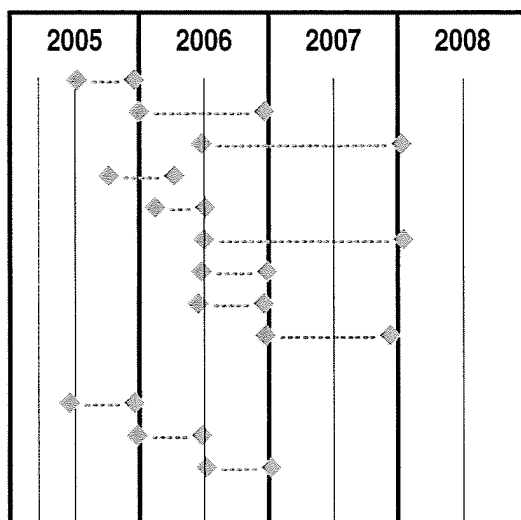
7

Plan d'action initial

Orientations techniques (1 / 4)

- Les systèmes -

- **Architecture système**
 - Etude d'orientation / Serveurs
 - Migration des serveurs d'infrastructure
 - Migration des serveurs d'application
 - Etude d'orientation / PC "monde libre"
 - Etude d'orientation / PC "standards"
 - Migration des postes de travail
 - Etude / Prise de main à distance
 - Etude / Télédistribution
 - Mise en place télédistribution
- **Annuaire**
 - Choix annuaire technique
 - Mise en place annuaire technique
 - Etude d'opportunité "méta-annuaire"



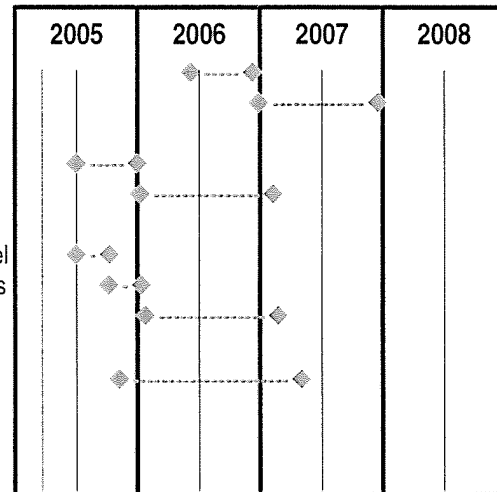
Légende : ◆ Début de projet
◆ Fin de projet

8

Orientations techniques (2 / 4)

- Les systèmes -

- **Stockage**
 - Etude d'opportunité solutions SAN/NAS
 - Mise en place et migration éventuelle
- **Sauvegarde**
 - Etude de solutions centralisées ou non
 - Mise en place de la solution
- **Haute disponibilité**
 - Analyse et présentation du service actuel
 - Etude des solutions couvrant les besoins
 - Mise en oeuvre des solutions
- **Messagerie**
 - Migration vers un autre produit



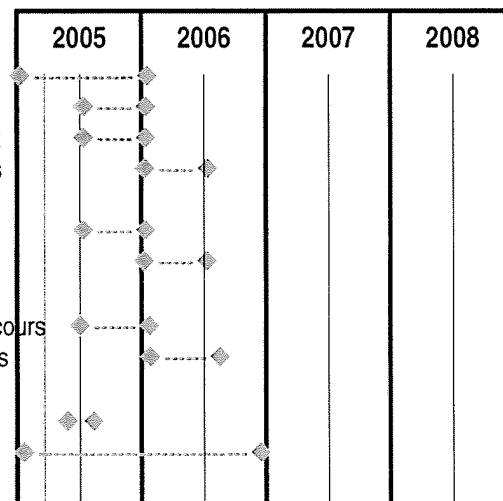
Légende : ◆ Debut de projet
◆ Fin de projet

9

Orientations techniques (3 / 4)

- Réseaux et télécoms -

- **Architecture des réseaux**
 - Evolution du réseau étendu vers xDSL
 - Etude solution urbaine (MAN)
 - Etude d'architecture des réseaux locaux
 - Opt : standardisation équipements actifs
- **Sécurité réseaux**
 - Etude de l'architecture d'accès internet
 - Mise en place du nouvel accès
- **Disponibilité des réseaux**
 - Etude des besoins et définitions des secours
 - Mise en oeuvre des solutions de secours
- **Télécom**
 - Analyse besoins territoires
 - Déploiement VoIP



Légende : ◆ Debut de projet
◆ Fin de projet

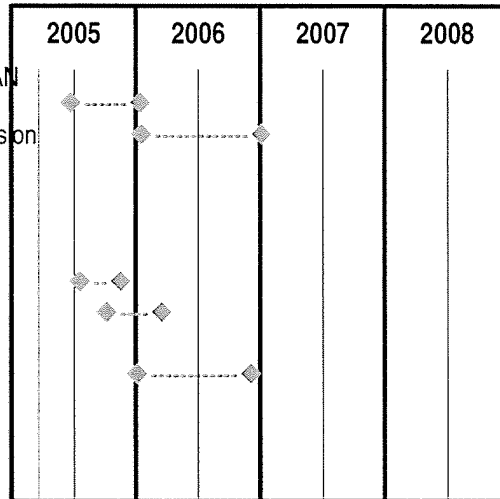
10

- **Supervision**

- Etudes des besoins et solutions LAN/WAN (réseau externe)
- Mise en oeuvre des solutions de supervision

- **Plan de reprise**

- Plan de reprise sur incident technique
- Plan de reprise sur sinistre général
- Mise en place du plan de reprise sur sinistre



Légende : ◆ Début de projet
◆ Fin de projet

11

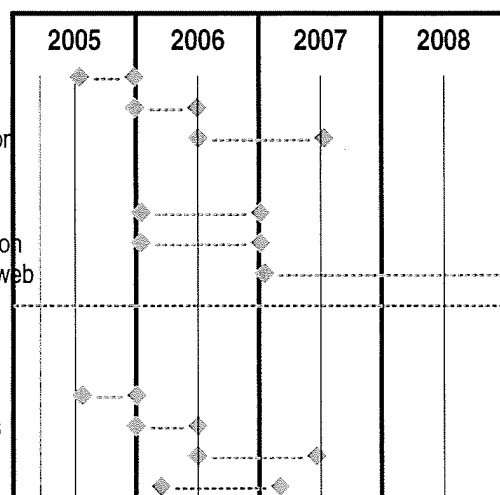
Orientations Métiers (1 / 2)

 Infocentre

- Identification des besoins (DG et métiers)
- Etude et choix de la solution
- Mise en oeuvre avec les métiers et formation

● **e-administration**

- Etudes technique, ergonomie, graphisme
- Mise en place de l'organisation de publication
- Contrôle, coordination et gestion des sites web
- Intranet : déploiement messagerie et mise en ligne
- Internet :
 - Déploiement de la solution de consultation
 - M.e.p. réponse asynchrone aux demandes
 - M.e.p. traitement des demandes en ligne
- Extranet : ouverture aux partenaires

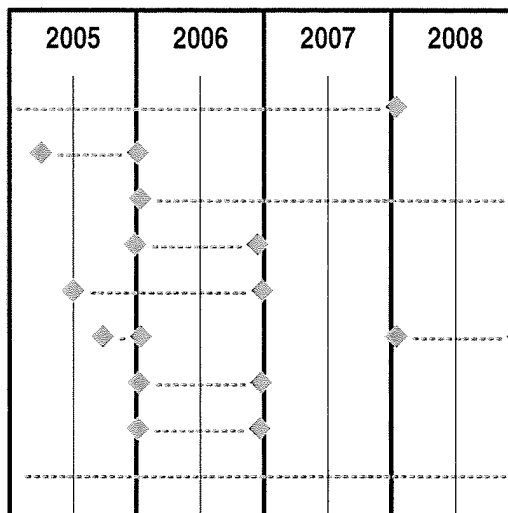


Légende : ◆ Début de projet
◆ Fin de projet

12

Orientations Métiers (2 / 2)

- SIG
- Mise en ligne des appels d'offres
- Gestion du patrimoine, suivi opérations
- Gestion des marchés
- Gestion des temps et des activités
- Phototèque
- Dématérialisation et suivi cdes internes
- Workflow et GED (dont rapports, délib.)
- Maintenance (RH, Finances, Action sociale)



Légende : ◆ Début de projet
◆ Fin de projet

13

Evaluation budgétaire
Projets techniques

Projets techniques	2005		2006		2007		2008		Total	
	Etude	Mise en œuvre	Etude	Mise en œuvre	Etude	Mise en œuvre	Etude	Mise en œuvre	Etude	Mise en œuvre
Systèmes	23 K€		31 K€	448 K€		686 K€			54 K€	1 134 K€
Annuaire	3 K€		6 K€	10 K€					8 K€	10 K€
Stockage			4 K€			186 K€			4 K€	186 K€
Sauvegarde	7 K€			65 K€					7 K€	65 K€
Haute disponibilité	21 K€			159 K€					21 K€	159 K€
Messagerie		46 K€		24 K€					0 K€	70 K€
Réseaux WAN	5 K€	27 K€							5 K€	27 K€
Réseaux LAN	6 K€			28 K€					6 K€	28 K€
Sécurité réseau	4 K€								4 K€	0 K€
Disponibilité réseaux	8 K€			36 K€					8 K€	36 K€
Télécom	5 K€	100 K€		100 K€					5 K€	200 K€
Administration	13 K€			41 K€					13 K€	41 K€
Plan de reprise	36 K€		23 K€	4 K€		4 K€			59 K€	8 K€
TOTAL	129 K€	173 K€	63 K€	914 K€	0 K€	876 K€	0 K€	0 K€	193 K€	1 963 K€

Priorité

14

Evaluation budgétaire Projets métiers

Projets fonctionnels	2005		2006		2007		2008		Total	
	Etude	Mise en œuvre	Etude	Mise en œuvre	Etude	Mise en œuvre	Etude	Mise en œuvre	Etude	Mise en œuvre
Système d'information géographique	20 K€		10 K€						30 K€	0 K€
Mise en ligne des appels d'offres	12 K€	45 K€							12 K€	45 K€
Gestion du patrimoine et suivi des opérations			20 K€	60 K€		45 K€			20 K€	105 K€
Infocentre	35 K€		15 K€	75 K€		45 K€			50 K€	120 K€
e-administration			20 K€	35 K€		35 K€			20 K€	70 K€
Gestion des temps et des activités	15 K€	60 K€		60 K€					15 K€	120 K€
Gestion des marchés			20 K€	40 K€					20 K€	40 K€
Phototèque (solution minimale)		50 K€							0 K€	50 K€
Phototèque (solution complémentaire)							10 K€	100 K€	10 K€	100 K€
Dématérialisation et suivi des cdes internes			5 K€	30 K€					5 K€	30 K€
Workflow et GED (dont rapports et délibérations)			15 K€	90 K€					15 K€	90 K€
Total	82 K€	155 K€	105 K€	390 K€	0 K€	125 K€	10 K€	100 K€	197 K€	770 K€

Budgétisé

DOCUMENT N° 2

Informatique territoriale : le grand écart entre moyens et besoins

Budgets, personnel, outils... Les technologies de l'information sont en train de mettre en ébullition les acteurs de l'informatique dans le secteur public local. La rédaction de « 01 » les a réunis pour en parler librement.

Désormais, les collectivités locales sont confrontées à une double problématique, qui tend à rendre schizophrènes leurs DSI. D'un côté, ceux-ci doivent maintenir des systèmes d'information datant parfois d'une dizaine d'années et recouvrant plus d'une cinquantaine d'applications dédiées aux métiers territoriaux. Impossible d'en changer du jour au lendemain ! De l'autre, ils sont contraints d'innover technologiquement afin de mettre en place de nouveaux services et des téléprocédures, sans cesse plus complexes. Impossible de tout faire en même temps ! Ce dilemme a un premier effet sur les budgets informatiques, qui doivent se répartir entre investissement et fonctionnement. Mais l'énergie que les DSI dégagent pour bâtir de nouveaux projets novateurs fait alors défaut aux travaux de fond, comme renouveler des serveurs ou une application de gestion des services techniques.

Plus de nouveaux services offerts à la population

Ce dilemme a également un impact sur la structuration du métier des cinq mille informaticiens territoriaux et sur leurs compétences métier. L'ancienne génération, très au fait des mainframes et des systèmes propriétaires, est toujours là pour maintenir ces systèmes opérationnels et assurer les applications de fond, telles que la gestion financière, les ressources humaines, l'état civil, les services techniques, ou l'action sociale. Alors que la nouvelle vague, très à la pointe des nouveaux outils Java, XML et des technologies internet, s'attelle à programmer des services plus actuels, fondant alors les bases des nouveaux usages qui répondront aux besoins de l'e-Administration.

Pour le DSI, la schizophrénie tient alors aussi à sa manière de planifier les projets. D'un côté, il faut maintenir opérationnel le système de fond, sans afficher de soucis ni en tirer aucune gloire. De l'autre, il faut lancer de nouveaux projets emblématiques, comme les téléprocédures ou la dématérialisation. Et cela pour montrer aux élus et aux citoyens que le secteur public local innove avec dynamisme. Les représentants des mairies de Bagneux, d'Issy-les-Moulineaux, de Besançon, des conseils généraux de la Moselle et de l'Eure, ainsi que le CNFPT (Centre national de la fonction publique territoriale) en ont débattu avec la rédaction de *01 Informatique*. Le point de départ de la réflexion prend sa source dans un besoin de transformation de plus en plus prégnant. « *Monter une informatique qui ressemble à quelque chose m'a*

demandé dix ans, met en avant Michèle Anouilh, DSI à la mairie de Bagneux. Mais si nous nous arrêtons là, nous ne produirions rien de plus que ce pour quoi notre système a été construit »

Dix-huit mois pour monter un système d'information

Aujourd'hui, le passage à l'e-Administration la mobilise. *« Cependant, il n'est pas toujours possible d'aller vite, parce que c'est à chaque fois trop cher et que cela réclame des compétences que nous ne pouvons pas avoir. »* Toute la problématique actuelle de l'informatique territoriale est ici résumée. *« Nous n'avons pas le choix, confirme Claude Lambey. Nous devons mettre l'information à la disposition de nos administrés et leur offrir des services interactifs. Nous y sommes poussés. Pas seulement par nos élus nous pouvons l'être un peu, mais aussi et surtout par l'attente de la population. »* Pour le DSI de Besançon, ce phénomène qui préside au développement des services en ligne n'en est qu'à ses prémices. Malheureusement, le temps est compté. *« Parce que les nouvelles technologies vont vite, et qu'il ne faut plus mettre quinze ans pour monter un système d'information, mais dix-huit mois au maximum. »*

Eric Legale, directeur d'Issy Media et des nouvelles technologies à Issy-les-Moulineaux, l'affirme aussi : l'administration électronique arrive, les gens la réclament et s'y connectent de plus en plus. Le débat n'est donc plus de savoir qui est technophile et qui est technophobe, ou si le pas doit ou non être franchi : il faut y aller, et le plus vite possible. *« Parce que, à un moment ou à un autre, il y aura un retour de bâton, et que la population ne comprendra pas pourquoi elle peut faire beaucoup de choses sur internet, sauf accéder à son administration. »* La question budgétaire est aussi une question clé : *« Ce serait un comble de demander aux collectivités locales de financer l'administration électronique, alors que, notamment par les téléprocédures, elle va générer des économies pour l'État. »* Eric Legale ne voit donc pas comment celui-ci, à un moment ou à un autre, ne pourrait pas mettre la main à la poche.

En outre, si les nouveaux projets décentralisateurs de l'Etat se concrétisent, Karim Douedar, DRH du conseil général de l'Eure, prévoit l'arrivée de mille agents de plus dans le département. *« Ce qui va doubler nos effectifs et demandera, de facto, à nos informaticiens de travailler sur des procédures et d'installer des équipements supplémentaires. »* Et, donc, d'accroître les frais. A ce titre, la déconcentration aura des conséquences non négligeables sur les budgets technologiques des collectivités, qui vont également devoir plancher sur des architectures de plus en plus éclatées et nomades, dans les collèges, les DDE et les centres sociaux.

Trois catégories d'informaticiens

Pour l'instant, les financements restent donc hypothétiques. Mais qu'en est-il des moyens humains ? Francis Pinck, directeur de la division réseaux et des systèmes d'information du conseil général de la Moselle, répartit les informaticiens territoriaux en trois strates de population. La première, constituée d'agents ou de techniciens arrivés dans le courant des années 70 et devenus informaticiens par le biais de formations du ministère de l'Intérieur, va bientôt partir à la retraite. La deuxième strate, issue de la décentralisation de 1982 et initialement formée aux technologies de l'information, a développé les applications qui étaient nécessaires à l'époque et

qui, pour la plupart, sont encore exploitées. La troisième et dernière génération, constituée d'experts spécialisés, et non plus de simples développeurs multiplates-formes, est là pour accompagner le bouleversement provoqué par l'adoption des nouvelles technologies. Dès lors, *« l'apport de la formation est essentiel pour faire évoluer les informaticiens, qu'ils aient un rôle d'encadrement ou d'expert, relate-t-il. Et, ainsi, disposer d'une maîtrise d'ouvrage expérimentée et performante »*.

Une approche similaire à celle du privé

En effet, pendant des années, le secteur public local a vécu sur une informatique de production, devenue progressivement de plus en plus stratégique. *« L'approche est assez similaire à celle que nous trouvons dans le privé »*, pondère toutefois Michel Clouin, responsable du pôle de compétences systèmes d'information et nouvelles technologies au CNFPT. *« Il est significatif de constater que, dans certaines collectivités, l'ancien directeur du service informatique (DSI) était souvent rattaché aux moyens, alors que le nouveau directeur des systèmes d'information (DSI) dépend, lui, de plus en plus souvent de la direction générale »*. En parallèle, on voit poindre le problème de l'évolution des compétences. *« En découle donc l'externalisation d'un certain nombre de compétences techniques pour lancer des projets plus novateurs. »*

Pour Michèle Anouilh, à la tête de l'informatique d'une petite ville, le problème des compétences est récurrent. Il l'empêche de mettre en place rapidement de nouveaux systèmes. D'autres mairies, plus importantes par la taille, ont pris le taureau par les cornes. Comme celle d'Issy-les-Moulineaux, où Eric Legale est dans une situation atypique : ayant entièrement externalisé le service en 1998, il n'y a plus excepté lui-même et un responsable technique aucun informaticien en interne. *« Nous ne parvenions plus à les envoyer en formation. Et entre dépanner les imprimantes et mettre en forme l'information, ils n'avaient plus de temps à consacrer aux projets stratégiques. »*

Aujourd'hui, Eric Legale dirige des comités de pilotage et coordonne les initiatives. La relation entre la ville et l'infogérant est confiée au responsable de la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information. *« Ce choix est finalement confortable. Et si nous anticipons sur le vieillissement de la population informaticienne et les tensions liées au marché de l'emploi, il vaut mieux confier nos travaux à une société prestataire, avec laquelle nous pouvons être plus exigeants. »* A Besançon, Claude Lambey n'a pas suivi la même voie question de situation et de stratégie. Même si certaines opérations sont sous-traitées, il réalise une grosse partie de ses travaux informatiques en interne. Ce n'est pas par plaisir, mais par efficacité, plaide-t-il. *« Par exemple, nous avons un réseau extrêmement performant et pointu. En cas de pépin, il doit être réparé dans l'heure. Mais les sociétés qui pourraient nous dépanner sont basées à Strasbourg, Paris ou Lyon. Soit au moins deux heures et demie de trajet avant d'intervenir. Nous sommes donc obligés de garder des compétences, parce que, localement, nous ne les trouvons pas auprès de sociétés de services. »* C'est ce qui l'amène à recruter des profils pointus en matière de réseaux, de sécurité et de développement web. Non pour réaliser des développements à longueur de journée, mais pour être les interlocuteurs privilégiés des sociétés de services avec lesquelles la mairie contracte ses développements applicatifs.

Mais les élus et les directeurs de services maîtrisent-ils bien ces enjeux ? Karim Douedar, DRH au conseil général de l'Eure, ne le pense pas, faute de comprendre le

langage des spécialistes du clavier. *« Je me suis rendu compte que les informaticiens avaient du mal à communiquer sur leur activité. La question ne se pose pas pour un comptable, un juriste ou un urbaniste, dont les élus comprennent le langage. En revanche, sur l'informatique, ça bloque parfois. »*

Au-delà de l'informatique, le débat se focalise alors sur l'administration de demain, celle que les outils technologiques permettront de bâtir. Davantage qu'une révolution culturelle, c'est un bouleversement physique qui émerge et qui aura un impact sur tous les métiers territoriaux. *« Quand on parle d'internet, les tuyaux et les outils ne sont pas importants, s'insurge Michel Clouin. Il s'agit d'un problème de management de l'information et d'organisation. »*

Les collectivités territoriales et l'administration centrale ont une révolution culturelle à accomplir. Non pas dans le domaine technique, mais plutôt en termes de finances et de définition du rôle des agents des collectivités territoriales. En instaurant un site web et des services en ligne, il faut pouvoir organiser les services de la collectivité en situation de production et de gestion de ces informations. Quand on parle d'intranet, les problèmes sont rarement techniques. Ils portent davantage sur la mise en oeuvre d'un travail coopératif et collaboratif.

« Quand on me dit que les collectivités territoriales sont désormais toutes connectées à internet, je suis d'accord, conclut Michel Clouin. Mais il est complètement faux de prétendre que tous les agents territoriaux sont massivement reliés à internet. Ils ont rarement une messagerie personnelle, et très peu disposent d'un accès à internet sur leur poste de travail. La première difficulté sur laquelle nous butons est donc celle de l'accès à l'information et à sa gestion. » Cela illustre le fait que, concernant le changement en matière de management de l'information, la problématique des DSI territoriaux se révèle plus managériale et organisationnelle que technique.

Hubert d'Erceville

DOCUMENT N° 3**EXTRAIT****« Pour une administration électronique citoyenne,
méthode et moyens »***Extrait du Rapport du député Thierry Carcenac***3. Professionnaliser le cœur de métier » informatique des administrations****3.1. Recruter, former et gérer les informaticiens des administrations**

- **Comment faciliter la mise en place d'une culture informatique commune au sein des administrations ?** La transversalité entre services, nécessaire pour réussir le passage à l'étape trois¹ de la mise en place des téléprocédures, implique au préalable d'avoir réussi à créer un cadre cohérent favorisant la mobilité pour les personnels évoluant dans la sphère informatique. A défaut, il serait difficile de demander à ces personnels de s'investir dans des projets informatiques favorisant des modes de travail participatifs, les organisations décloisonnées, les coopérations horizontales.

Il semble qu'on ne puisse avancer qu'en mettant en œuvre rapidement **un plan d'urgence gouvernemental pour la prise en compte de la fonction informatique de l'État**. Si cela n'est pas fait maintenant, les départs massifs à la retraite handicaperont la capacité de l'État à maintenir ses avancées technologiques dans les dix ans qui viennent, voire de conduire à une externalisation massive non seulement des réalisations, mais également de la maîtrise de la production et de la distribution de services publics.

En termes administratifs, la question de la professionnalisation du « cœur de l'informatique » se traduit statutairement par le choix d'une politique de gestion des informaticiens par corps. Les sources précédemment mentionnées et les auditions auxquelles a procédé la mission permettent de distinguer quatre scénarios pour ce plan d'urgence.

-
- ¹ La troisième étape, intermédiaire mais capitale, sera de profiter des potentialités offertes par les réseaux pour redéfinir, en profondeur, les processus et les traitements de données au sein de l'administration. Cette étape fera vraisemblablement apparaître les avantages d'une nouvelle configuration du travail centrée sur la transversalité et le travail en équipe, afin de pouvoir répondre de manière rapide et personnalisée aux attentes du citoyen – et aux besoins des administrations.

3.2. Scénario A : externalisation massive

Il est possible de proposer, comme l'ont fait plusieurs grandes entreprises, une externalisation massive de l'informatique de l'État. L'encadrement de cette sous-traitance généralisée est alors confié à des personnels fonctionnaires de très haut niveau, sur lesquels sont concentrés les efforts de gestion et de formation.

3.3. Scénario B : externalisation de l'informatique ancienne

Afin d'alléger la charge des informaticiens publics, une externalisation programmée de l'informatique « ancienne » de l'État peut être proposée. Cela permettrait d'amoindrir le choc des départs en retraite massifs dans les années à venir et de réorienter les recrutements sur les technologies nouvelles et non sur la gestion de l'héritage. C'est une solution employée fréquemment par les entreprises privées pour gérer les « fins de filières » technologiques.

3.4. Scénario C : création d'un corps interministériel des informaticiens

Il s'agit de mettre en place un ou plusieurs statuts d'accueil des informaticiens de la même nature que celle qui existent aujourd'hui dans les fonctions publiques territoriale et hospitalière. Ces statuts devraient être suffisamment attractifs pour recruter et conserver des personnels qualifiés.

Plutôt que de la création *ex nihilo* d'un corps dédié, il pourrait s'agir de l'extension des corps ministériels existants aujourd'hui et de leur interministérialisation, ainsi que l'indiquait le délégué interministériel pour la réforme de l'État en conclusion de la journée du 7 octobre 1999 :

« On suggère souvent la création de corps interministériels d'informaticiens chargés de répondre notamment aux besoins particuliers des ministères à petits effectifs. Je me pose la question : ne serait-il pas plus pertinent d'utiliser des corps existants, ou de créer des ministères à effectifs plus importants ² ? Quitte à avoir des conventions, à créer des emplois dans les ministères qui ont des besoins particuliers, sur les corps en question. Je crois qu'il y a là un vrai sujet de réflexion. Je ne voudrais pas que l'enfer soit pavé de bonnes intentions et qu'un choix qui peut paraître de bon sens, comme celui d'un corps interministériel informatique, nous conduise dans quelques années à constater que nous avons fait fausse route. »

3.5. Scénario D : consolider les emplois de contractuels informaticiens

Maintenir la situation actuelle qui s'appuie largement sur des contractuels, mais en améliorant les conditions de recrutements de ces contractuels pour les adapter aux réalités du marché de l'emploi des informaticiens. Il s'agit notamment de pouvoir recruter sur des postes allant jusqu'au grade « hors échelle lettre D ».

² Certes, n'avoir qu'un seul ministère rendrait les choses plus simples !

3.6.Choix : assouplir la gestion pour préparer efficacement la professionnalisation

Le scénario A semble devoir être écarté d'emblée. Il s'inscrit en effet dans une logique néo-libérale qui envisagerait la "privatisation" ou la sous-traitance des activités régaliennes de l'État, qui est précisément celle qu'il convient d'éviter pour préserver les valeurs du service public. Il ne semble pas qu'une telle solution, qui provoquerait à coup sûr des conflits sociaux importants, soit à envisager plus avant.

Le scénario C offre l'avantage de donner un cadre global pour traiter l'ensemble des difficultés mentionnées. Il nécessite cependant une adaptation réglementaire préalable importante et ne peut être mis en place rapidement. De surcroît, il ne fait pas l'objet d'un consensus qui serait nécessaire pour sa mise en œuvre. La mission reste persuadée que la solution de long terme est à rechercher dans cette direction, mais cela nécessite une étude poussée.

Les scénarios B et D ne sont pas incompatibles et bénéficieraient à être mis en œuvre en parallèle. C'est la manière la plus réaliste de répondre à court terme au vieillissement de la population informaticienne. Toutefois, le scénario D risque de poser des problèmes réglementaires et doit être analysé plus avant.

En conclusion, la mission recommande **d'externaliser rapidement la maintenance et la gestion des systèmes informatiques anciens (scénario B), d'analyser rapidement les conditions de faisabilité d'une amélioration substantielle de la situation des informaticiens contractuels au sein des administrations (scénario D) et d'entamer une réflexion approfondie pour créer par fusion et extension, à échéance de deux ans, un ou plusieurs corps interministériels d'informaticiens (scénario C).**

Charte Cigref - Syntec informatique

Infogérance et TMA

Avant-propos

Le Cigref et Syntec informatique ont signé le 24 février 2003 une charte qui engage les deux associations professionnelles à respecter 10 orientations fondamentales afin de promouvoir le meilleur usage des technologies et des systèmes d'information comme vecteur de création de valeur pour l'entreprise.

Les 10 points de la charte sont les suivants :

- Connaissance des métiers
- Transparence
- Impartialité
- Indépendance d'opinion et d'expression
- Qualité
- Innovation
- Diffusion de l'information
- Partage des connaissances
- Productivité
- Suivi de la charte

Le présent document récapitule un ensemble de recommandations relatives à ces orientations applicables à toutes les prestations réalisées entre un client (membre du Cigref) et un prestataire (membre de Syntec informatique). L'élaboration de ce document a été confiée à une commission mixte composée des forces vives des deux associations.

1. Cadre général

1.1. Contexte général / Définition

On parle d'infogérance lorsqu'une société sous-traite à un prestataire la gestion de tout ou partie de son système d'information.

Ce terme utilisé en France, correspond globalement au terme anglo-saxon d' "*outsourcing*" appliqué au système d'information.

Le terme d' "*outsourcing*" est en effet utilisé de façon générique lorsqu'une entreprise sous-traite à un tiers une partie de ses activités, généralement hors de son *core-business*. L'*outsourcing* peut donc porter sur différentes fonctions de l'entreprise (gestion des RH, achats, logistique, et notamment la gestion du système d'information). Au sein des sociétés de services informatiques, on utilise fréquemment le terme "*outsourcing*" pour désigner l'*outsourcing* de systèmes d'information (ou infogérance).

Les grands métiers couverts par l'infogérance (*outsourcing* de système d'information) sont les suivants :

- tierce maintenance applicative (ou infogérance applicative),
- infogérance de production,
- infogérance de parc (bureautique),
- infogérance d'infrastructure distribuée (téléphonie, réseaux, moyens périphériques...),
- hébergement,
- *help desk*,
- infogérance globale : on parle d'infogérance globale lorsque l'*outsourcing* porte, pour tout ou partie du système d'information, sur l'ensemble des métiers précédents,
- *business process outsourcing* (BPO), *business transformation outsourcing* (BTO).

Les métiers de l'infogérance sont nés il y a une vingtaine d'années, sous des formes différentes selon les pays et les cultures (développement fort de la TMA en France, approche d'infogérance globale dans les pays anglo-saxons).

Ils se sont adaptés en fonction des évolutions majeures des systèmes d'information et

répondent aujourd'hui à la forte attente d'industrialisation et de rationalisation d'un grand nombre de sociétés.

1.2. Caractéristiques de l'infogérance

L'Infogérance se caractérise par :

- un engagement réciproque pluriannuel entre un prestataire de services informatiques et un client final,
- une relation multipartite car, côté client, de nombreux interlocuteurs sont impliqués au-delà de la seule direction des systèmes d'information (DG, DAF, directions métiers...),
- un cadre contractuel précis définissant un niveau de service attendu (par opposition à un livrable à produire dans un contrat d'intégration de systèmes),
- des prestations portant sur un système d'information existant et en exploitation opérationnelle,
- un périmètre susceptible d'évolutions constantes pour répondre aux enjeux et aux besoins du client,
- des conditions de réversibilité vers le client et de transférabilité vers un autre prestataire,
- dans certains cas, la reprise de personnel ou d'actifs,
- dans certains cas, l'utilisation de plates-formes ou d'équipes distantes (notion d'*offshore* / *nearshore*),
- dans certains cas, l'hébergement des plates-formes.

Un projet d'infogérance et son contrat d'infogérance nécessitent donc une très forte collaboration tant dans sa préparation et sa mise en place qu'au quotidien entre le prestataire et le client pour garantir le bon fonctionnement du système d'information.

Remarque : dans quelques cas, on parle d'infogérance "mouloir" ou "fin de vie" quand le système d'information concerné par la prestation a vocation à être abandonné ou remplacé par un nouveau en cours de construction.

Pour ces contrats, les caractéristiques peuvent être sensiblement différentes (engagement sur durée plus courte, périmètre peu évolutif sinon par décroissance, pas besoin de conditions de réversibilité / transférabilité ...)

1.3. Terminologie / Glossaire

Il n'existe pas, à ce jour, de référentiel définitif de définition commun aux différents acteurs du marché de l'infogérance.

Nous proposons ci-après quelques définitions qui correspondent à ce qui est le plus couramment utilisé.

1.3.1. Outsourcing / Externalisation

Au sens premier, il s'agit pour une entreprise de confier à des prestataires de services, une partie de ses activités. Par exemple : la comptabilité, la production, la gestion du personnel. Le concept ne s'applique à l'informatique que par extension.

L'externalisation possède ses défenseurs et ses détracteurs. Pour les premiers, en se libérant de ces problèmes périphériques à son cœur d'activité, l'entreprise pourra se focaliser sur son métier et ainsi mieux gérer son devenir. Elle pourra également réduire ses coûts. Pour les seconds, l'entreprise perd une partie de son savoir-faire et devient dépendante de prestataires extérieurs.

Compte tenu de l'aspect pluriannuel de ces engagements et de leur importance, les contrats d'externalisation doivent être minutieusement établis, surtout en ce qui concerne la qualité du service fourni par le prestataire et les rôles et responsabilités client / prestataire.

Dans le cadre de l'informatique, il s'agit de la prise en charge totale ou partielle d'un système d'information, de son développement et de sa maintenance. L'entreprise peut aller jusqu'à confier la gestion complète de ses ressources informatiques à des tiers : on parlera alors d'infogérance (anciennement de *Facilities Management*).

En France, la Commission ministérielle de terminologie informatique propose de réserver l'utilisation du terme externalisation à l'infogérance qui n'est pas seulement basée sur l'exploitation des systèmes, mais aussi sur leur développement évolutif.

1.3.2. Infogérance / *Facilities management*

Externalisation vers un tiers, en tout ou partie, avec ou sans délocalisation, des ressources informatiques d'une entreprise ou de son système d'information, dans le cadre d'une relation pluriannuelle et avec un ensemble de conventions de services.

Les fonctions doivent concerner un sous-ensemble cohérent d'utilisateurs.

L'engagement de fait dans un cadre pluriannuel et renouvelable. Il est généralement de type forfaitaire avec définition des niveaux de service attendus.

Cette infogérance est assurée par un prestataire qui va travailler en étroite relation avec le client.

1.3.3. Infogérance globale

L'infogérance globale représente la composante complète de l'infogérance (la reprise de l'ensemble d'un système d'information), avec la gestion à la fois des infrastructures matérielles et des applications (spécifiques ou issues de progiciels / ERP) formées d'une somme hétérogène de chaînes applicatives : paye, applications de métiers comme les métiers bancaires (monétique, chèques, titres), gestion de la relation clientèle, *back-offices* administratifs. On inclut dans ce segment les solutions ASP pluri-annuelles (*Application Service Provider* : location d'application) dédiés à une application (ASP d'automatisation de forces de vente, par exemple). Ce type d'infogérance peut être très proche du BPO (*business process outsourcing*), avec des frontières parfois floues. Le BPO va plus loin que l'infogérance dans l'externalisation puisqu'il prend en charge non seulement l'informatique mais aussi les autres segments de la fonction externalisée.

Cette reprise peut concerner les personnels informaticiens du client et aussi les actifs en termes de matériels (postes utilisateurs, serveurs, PABX, progiciels, etc.).

1.3.4. Infogérance sélective

L'infogérance sélective ne couvre quant à elle qu'une part de l'infogérance globale. On parle alors, par exemple :

- d'infogérance de parc,
- d'infogérance de production,
- de TMA,
- etc.

1.3.5. Infogérance de parc

L'infogérance de parc couvre tout ou partie des fonctions à assurer pour gérer et faire évoluer le parc des postes utilisateurs et les services de support associés :

- help desk,
- équipe de proximité,
- gestion du parc (matériel et logiciel) et approvisionnement,
- dépannage et maintenance,
- masterisation des postes,
- télédistribution.

Le parc géré s'étend maintenant de plus en plus aux postes de travail portables, aux PDA et aux téléphones portables.

1.3.6. Infogérance de production

L'infogérance de production couvre tout ou partie de la plate-forme matérielle et logicielle qui permet au système d'information d'être opérant. On parle en général de :

- serveurs de messagerie,
- serveurs intermédiaires (impression par exemple),
- serveurs d'application critiques,
- des réseaux et des structures de téléphonie,
- et des systèmes applicatifs opérants sur ces matériels.

... que ce soit en architecture grands systèmes ou en architecture distribuée.

1.3.7. TMA (tierce maintenance applicative)

Prise en charge par le prestataire de la maintenance et de l'évolution de tout

ou partie du système applicatif. La TMA ne couvre pas l'exploitation du système applicatif qui est assurée dans le cadre de l'infogérance de production.

La TMA de chaînes applicatives vise le même objectif que la maintenance du matériel, à savoir éviter les défauts de fonctionnements, et lorsqu'ils surviennent, remettre en état dans les meilleurs délais ; elle prend en compte aussi les inévitables évolutions liées à la vie des systèmes d'exploitation ou des systèmes ainsi qu'aux nouveaux besoins fonctionnels.

La TMA se décompose en 3 principaux domaines : l'assistance applicative, la maintenance curative et la maintenance évolutive.

- L'assistance applicative permet d'apporter un support fonctionnel et technique aux responsables d'applications ainsi qu'aux équipes d'exploitation du client,
- la maintenance curative est la maintenance de fonctionnement consistant à assurer le bon fonctionnement des applications en production,
- la maintenance évolutive : celle-ci comprend l'ensemble des prestations permettant l'ajout, la modification de fonctionnalités du système d'information ainsi que les évolutions réglementaires, elle intègre la maintenance adaptative permettant de prendre en compte les évolutions liées à des changements de versions de système d'exploitation sur les systèmes hébergeant la ou les applications.

1.3.8. Convention de service

Document qui spécifie les niveaux de service à fournir et le périmètre concerné. Il explique les responsabilités du prestataire et du client.

Ce document identifie la fourniture et le niveau de qualité requis en des termes

objectifs et mesurables. Il est formel et constitue un document qui lie le client et le prestataire. Il doit permettre une définition flexible des prestations à fournir afin de pouvoir s'adapter aux évolutions inévitables des besoins et du périmètre couvert. Il doit constituer un outil de management du service. La Convention de Service permet aussi d'établir le coût annuel récurrent de la prestation.

1.3.9. Help Desk

Prestation qui consiste à assister les utilisateurs internes des services informatiques mis à leur disposition, tant au plan du matériel qu'à celui du logiciel.

Ce service de support aux utilisateurs doit être facilement accessible, apporter une réponse à la majorité des problèmes et demandes exposés et jouer le rôle de plate-forme d'aiguillage pour les problèmes plus complexes. Un *help desk* est jugé sur des critères de qualité qui sont en général :

- le taux et le temps de résolution des problèmes,
- le taux de résolution en ligne,
- le temps moyen de décroché, le taux d'abandon d'appel,
- le taux de prise en main à distance,
- la qualité de l'accueil et le service rendu à l'utilisateur.

1.3.10. Prise en charge

C'est la première phase du service. Elle établit les fondements pour la production du service. Elle inclut la constitution de l'équipe opérationnelle et les tâches à effectuer afin de minimiser le risque de prise en charge de la réalisation du service. Cette phase peut varier énormément, selon les services à fournir, le temps disponible, l'attitude et les demandes du client. De nombreuses tâches sont menées en parallèle.

1.3.11. Récurrence ou phase de production de service

C'est la seconde phase du service. Elle consiste :

- à fournir au client un service conforme aux termes du contrat,
- à gérer la fourniture du service selon les dispositions financières prévues,
- à proposer au client des optimisations.

1.3.12. Réversibilité / Transférabilité

C'est la dernière phase du service. Elle peut être aussi complexe que la phase de prise en charge ; c'est aussi un projet. Elle met fin à la fourniture du service, sur demande du client soit lorsque le client, reprend la responsabilité de la fourniture du service (on parle alors de réversibilité), soit lorsque le service est confié à un tiers (on parle alors de transférabilité).

La clause de réversibilité / transférabilité, dans un contrat d'infogérance, définit les conditions, y compris financières, selon lesquelles, à l'issue de la prestation, le prestataire redonnera à son client la maîtrise du périmètre infogéré.

Cette phase est souvent beaucoup plus délicate d'un point de vue juridique que d'un point de vue opérationnel du fait des transferts de responsabilité que cela suppose.

1.3.13. Offshore

On parle d'*offshore* lorsque l'on a recours à des ressources basées à l'étranger, dans un pays à faible coût de main d'œuvre. Considéré comme un moyen de réduire les coûts des prestations, l'*offshore* suppose l'acceptation et la maîtrise d'un certain nombre des contraintes inhérentes à ce type de fonctionnement (distance, différence de culture, fuseau horaire, problématique de la langue, contraintes juridiques, organisation plus complexe avec *back-office* et *front-office*...).

Le terme "*nearshore*" est de plus en plus utilisé pour parler d'une prestation assurée dans une localité de relative proximité (province, pays limitrophe...)

(...)

(…)

3. Les principaux freins et accélérateurs pour la réussite d'un contrat d'infogérance

Nous avons regroupé dans le présent chapitre, les principales actions recommandées qui, selon qu'elles sont ou non appliquées, constituent des freins ou des accélérateurs pour la réussite d'un contrat d'infogérance.

3.1. Vocabulaire

Proposition

- Veiller à ce que les expressions de besoins client et les propositions des prestataires concernant l'infogérance utilisent un vocabulaire le plus cohérent possible avec les définitions préconisées par le Cigref et Syntec informatique.

Commentaire

Ces dernières années, les offres d'infogérance ont fait l'objet d'un gros travail de marketing de la part des prestataires et de beaucoup de communication au sein des médias.

Des incompréhensions peuvent être engendrées par l'utilisation de termes imprécis, ambigus ou ayant des significations différentes d'un prestataire à l'autre ou d'un client à l'autre.

On pourra pour cela se référer aux définitions proposées par le Cigref et Syntec informatique.

3.2. Avant-vente

Proposition

- Mieux expliciter aux prestataires les critères de choix (et notamment les critères rédhibitoires) pour les aider à ne se positionner que s'ils ont des chances réelles de succès.
- Ne pas utiliser une démarche avant-vente pour obtenir conseil ou *benchmark* gratuit.
- Être particulièrement vigilant sur la confidentialité des informations.

Commentaire

Le passage en infogérance est une phase importante dont les impacts (organisation, RH...) doivent être identifiés préalablement à la consultation. Ce travail préalable permet de finaliser le périmètre de la consultation et de bénéficier ainsi de réponses de meilleure qualité de la part des prestataires. En outre, une bonne expression des critères de choix permet de mieux cibler la consultation évitant une perte d'énergie des deux côtés.

Une démarche avant-vente ne doit notamment pas être un moyen d'obtenir un conseil gratuit ou une acculturation d'une entreprise comme par exemple face aux possibilités d'*offshore*.

Toute démarche d'*offshore* doit donc faire l'objet d'une réflexion préalable approfondie au sein de l'entreprise cliente pour être sûr qu'elle correspond à un mode de fonctionnement applicable à l'entreprise.

3.3. Prestation / Objectifs

Proposition

- Bien exprimer les enjeux clients.
- Bien exprimer et décrire la prestation attendue avec les niveaux de services, les rôles et responsabilités.
- Partager cette vision avec l'ensemble des parties concernées par le projet (DG, DSI, DRH, directions métiers, prestataire).

Commentaire

Les insatisfactions relèvent souvent d'objectifs mal définis ou mal partagés :

- Prestataire n'ayant pas une bonne vision des enjeux métier ainsi que des critères sur lesquels sera mesurée la qualité de service.
- Attente des DG ou directions métiers différentes des attentes exprimées par la DSI sur lesquelles s'appuient les indicateurs du contrat.
- Rôle des directions métiers mal précisé
- Etc.

Il est important que côté client toutes les composantes concernées de l'entreprise (DG, DSI, direction des achats, RH, directions métiers) aient un engagement commun.

3.4. Périmètre

Proposition

- Partager régulièrement une vision du périmètre de la prestation, qui va forcément devoir évoluer au cours du contrat et nécessitera des unités d'œuvre équitables et cohérentes avec son périmètre, pour valoriser la prestation de façon pertinente.
- Vérifier que l'on a une vision suffisante d'un périmètre (contenu, coûts associés, qualité...) permettant d'assumer son rôle côté client avant de chercher à l'externaliser.

Commentaire

Par nature, compte tenu de l'engagement contractuel dans la durée, le périmètre d'un contrat d'infogérance ou de TMA est amené à évoluer (ajout ou suppression de nouveaux périmètres applicatifs, évolution des technologies...).

Il est donc nécessaire de prévoir dès le contrat :

- une définition précise du périmètre couvert par la prestation,
- le processus applicable en cas de besoin d'évolution du périmètre,
- la façon dont chaque évolution de périmètre est prise en compte dans les engagements contractuels (indicateurs, prix de la prestation, ...)
- le processus applicable en cas d'évolution majeure nécessitant une rediscussion du contrat.

Contrairement à un projet d'intégration de système dont le prix peut être fixé au départ sur la base d'un cahier des charges précis, la valorisation d'une prestation d'*outsourcing* ou de TMA doit évoluer pour tenir compte des changements de périmètre ou de niveau de services demandés.

Il est donc recommandé de choisir, pour valoriser ces prestations, des unités d'œuvre cohérentes avec la valeur ajoutée et la prestation réelle fournie par le prestataire.

Régulièrement, dans le cadre des processus de pilotage, la pertinence des unités d'œuvre applicable doit être vérifiée. Si nécessaire, de nouvelles unités d'œuvre doivent être définies.

3.5. Ressources humaines

Proposition

- Prévoir le plan d'accompagnement du changement côté client (clarifier rôle des acteurs, plan de formation...), clé de réussite du projet.
- Mettre en place les indicateurs et processus garantissant la compétence de l'équipe prestataire.
- Si un engagement en maîtrise d'œuvre est demandé, limiter le droit d'ingérence du client sur le choix de moyens mis en place par le prestataire.

Commentaire

Le passage en infogérance fait apparaître de nouvelles compétences et missions au sein des équipes clients (pilotage, contrat, rôle de la maîtrise d'œuvre et de la maîtrise d'ouvrage...). Il impose une évolution de ces rôles qu'il convient d'accompagner.

3.6. Suivi / Contrôle

Proposition

- Prévoir un système de pilotage efficace et l'appliquer tout au long du projet.
- Définir des tableaux de bord techniques et contractuels communs.
- Mesurer les résultats par rapport aux objectifs et le faire savoir, partager cette mesure.
- Organiser des rendez-vous fréquents (communication) même quand tout va bien.

Commentaire

Le suivi et le contrôle d'opérations d'infogérance se font par rapport à un référentiel définissant les obligations réciproques (prestataire / client) et ce à différents niveaux des entreprises. Trois étapes sont à considérer :

- Etablissement du référentiel
 - finalisation des conventions de services (prestataire et client),
 - réalisation du plan qualité,
 - mode de gouvernance établi en commun.
- Gestion opérationnelle du projet
 - mise en place de l'environnement de la prestation (outils, comités de pilotage et comités opérationnels, indicateurs, processus, etc.).
- Suivi - Contrôle
 - suivi et contrôle des indicateurs par rapport au référentiel,
 - processus d'amélioration,
 - pilotage et décisions en commun.

Plusieurs niveaux de l'entreprise sont sollicités en fonction des typologies de projet (TMA fin de vie d'infogérance globale). Ces différents niveaux interviennent lors de l'étape d'établissement du référentiel et lors de l'étape de suivi et contrôle. Les tableaux de bord présentent des indicateurs définis et permettent de suivre les engagements. Ils portent en général sur :

- Qualité de service
 - garantie de réactivité (délais de réponse, de correction, de livraison, éventuelles astreintes...),
 - flexibilité (adaptations aux pointes de charge et aux priorités vues en comité),
 - *reporting* transparent (tableaux de bords détaillés).
- Qualité de l'application
 - veille de la maintenabilité (respect des normes, tests, actions préventives...),
 - maintien de la documentation (documentation adaptée pour la maintenance),
 - maintien des compétences (cartographie, livret d'accueil, plan de formation).
- Maîtrise des coûts
 - engagement de productivité,
 - forfait annuel sur prestations de base,
 - suivi précis et régulier des coûts.

3.7. Transfert de responsabilité / Juridique

Proposition

- Prévoir un contrat équilibré.
- Ne pas demander des engagements inadaptés par rapport au contrat (un prestataire de services n'est pas un assureur).
- S'interdire les types de clauses abusives ou excessives.

Commentaire

Le contrat doit intégrer la notion de durée longue en intégrant en particulier le fait que l'environnement général (applications, systèmes, technique, fonctionnel...) de même que les besoins utilisateurs, les processus métiers, les conditions économiques.... évolueront selon toute probabilité avant la fin du contrat.

Il paraît donc utile d'avoir un contrat en deux parties. L'une immuable (contenant les parties fixes du contrat) et l'autre variable qui doit être revue périodiquement avec une fréquence prévue dans la partie immuable. Cette partie peut très bien être constituée d'annexes ayant chacune des modalités de mise à jour particulières. Bien sûr, la durée pouvant générer naturellement des déséquilibres, il doit y avoir en permanence une recherche de l'équilibre et de l'équité dans toutes les négociations.

Externaliser ne signifie pas transférer ses problèmes internes à un tiers. Il conviendra notamment d'être vigilant, lors de la rédaction de tout contrat d'infogérance, aux éventuels clauses excessives comme par exemple :

- certaines clauses ne fixant pas de limites de responsabilités cohérentes avec la taille du contrat, ou demandant des engagements sur les dommages indirects,
- les exigences contractuelles ou les exigences de résultats trop ambitieuses qui risquent de mettre le prestataire en difficulté pour respecter les législations locales et internationales ou le droit du travail (volume de travail excessif le week-end ...),
- les exigences parfois incompatibles entre elles.

3.8. Réversibilité / Transférabilité

Proposition

- Prévoir et organiser un vrai plan de réversibilité / transférabilité.
- Vérifier tout au long du projet (points réguliers) que l'on est en mesure d'engager cette réversibilité.

Commentaire

Trop souvent la réversibilité/transférabilité est prévue dans les contrats, mais est concrètement peu évoquée opérationnellement. Il faut notamment identifier les moyens permanents à mettre en œuvre des deux côtés pour garantir la faisabilité des phases de réversibilité.

3.9. Prendre en compte tous les autres prestataires du Système d'information

Proposition

- Prendre en compte les contrats du client avec d'autres prestataires (fournisseurs d'applications, de matériel, de réseau...).
- Clarifier les responsabilités vis-à-vis de ces prestataires.

Commentaire

La qualité du service peut être lourdement pénalisée par la défaillance d'un fournisseur non directement prévu au contrat. Il est donc nécessaire à la mise en place d'un contrat d'infogérance, de relire l'ensemble des contrats ayant une relation directe ou indirecte avec le périmètre externalisé. Tout nouveau fournisseur devra faire l'objet d'une qualification en commun.

3.10. Evolution technique du système d'information

Proposition

- Organiser de temps en temps (chaque année) une réflexion sur l'évolution du socle technologique du système d'information afin de ne pas risquer l'obsolescence.
- Proposer ensemble (prestataire et client) des actions d'évolution.
- Engager d'un commun accord et dans des conditions financières et contractuelles équitables, les travaux pertinents.

Commentaire

Certains clients regrettent parfois que leur prestataire d'infogérance ait parfaitement "maintenu" le système d'information en état de fonctionnement pendant de nombreuses années mais sans alerter sur le risque d'obsolescence à moyen terme si des travaux de modernisation n'étaient pas engagés.

Moderniser le SI de façon préventive suppose une volonté partagée entre client et prestataire car ce type de démarche peut, à court terme, le temps des travaux correspondants, s'avérer contradictoire avec des objectifs de réduction des coûts ou de maintien d'un haut niveau de service.

Ce type de modernisation est par ailleurs difficilement quantifiable et évaluable longtemps à l'avance, donc difficile à intégrer de façon forfaitaire au moment de la finalisation d'un contrat d'infogérance qui a vocation à durer plusieurs années.

3.11. Recours

Proposition

- Mettre en place entre Syntec informatique et Cigref une méthode de résolution des difficultés.
- Ne pas hésiter à faire intervenir des tiers avant qu'un projet soit en alerte lourde.

Commentaire

Pour le bon fonctionnement d'un contrat d'infogérance, il est souhaitable d'introduire une notion d'inspection (de détection) des conflits potentiels dans le cadre de l'anticipation des risques.

On peut envisager que cette analyse soit réalisée lors des comités "stratégiques" de la prestation.

Les situations pouvant justifier un telle analyse externe sont notamment celles où :

- les objectifs fixés conjointement sont systématiquement non tenus,
- la convention de service et les indicateurs utilisés font que le prestataire est systématiquement pénalisable,
- impossibilité d'accord sur l'évolution du cadre contractuel (périmètre, unités d'œuvre, conditions financières, etc...).

4. Propositions d'actions complémentaires

D'un point de vue pratique, au-delà des préconisations faites au niveau de chaque projet d'infogérance, le groupe de travail propose, face aux points de la Charte, quelques actions complémentaires à conduire conjointement entre Syntec informatique et Cigref.

Point 1 - Connaissance des métiers

Proposition 1.1 : organiser des séminaires ou des actions de communication pour la sensibilisation des Directions Générales et des Directions Métier aux enjeux et opportunités de l'infogérance.

Point 2 - Transparence

Point 3 - Impartialité

Proposition 3.1 : rédaction d'une annexe à la Charte proposant une méthode de résolution des difficultés.

Point 4 - Indépendance d'opinion et d'expression

Point 5 - Qualité

Point 6 - Innovation

Proposition 6.1 : lancer une réflexion sur l'utilisation des technologies pour augmenter le professionnalisme, la qualité et la productivité au sein des opérations d'infogérance.

Point 7 - Diffusion de l'information

Point 8 - Partage des connaissances

Proposition 8.1 : Syntec informatique et le Cigref proposent des définitions des principaux termes de l'infogérance (voir paragraphe 2 du présent document) au sein d'un document qui pourrait servir de référence. On regardera notamment la norme expérimentale AFNOR XP Z 67- 801- 1, 2 .

Point 9 - Productivité

Proposition 9.1 : lancer une réflexion (groupe de travail) sur le thème "quelle alternative à l'offshore ?".

Point 10 - Suivi de la charte

DOCUMENT 5

INFOGERANCE

10 messages forts pour les directions générales

LE CIGREF

Le Cigref, Club informatique des grandes entreprises françaises, existe depuis 1970. Sa finalité est la promotion des systèmes d'information comme facteur de création de valeurs pour l'entreprise. Il constitue un lieu privilégié de rencontre et d'échange d'informations entre les responsables des grandes entreprises françaises ou européennes utilisatrices d'importants systèmes d'information. Ce partage d'expériences vise à faire émerger les meilleures pratiques. Chaque année, le Cigref réalise des études sur des sujets d'intérêt commun.

1. L'INFOGERANCE EST UN ACTE NORMAL DE GESTION

L'externalisation de fonctions de l'entreprise constitue une alternative qui doit être discutée à période régulière, y compris pour l'informatique. Dans ce dernier cas, dit "infogérance", ces discussions doivent se faire avec les directeurs des systèmes d'information. Dans la mesure où une étude suffisante, en particulier quant au choix du domaine à externaliser, a été menée, la décision d'externaliser est à considérer comme un acte normal de gestion d'entreprise.

Les nombreux exemples étudiés par le groupe de travail et les annonces faites régulièrement par les entreprises françaises montrent que ces dernières adoptent progressivement une attitude vis-à-vis de l'infogérance plus proche de celle de leurs consoeurs anglo-saxonnes que dans le passé.

La direction générale et les unités opérationnelles doivent être en position de décideurs.

Dans le cas de l'informatique, dès que le domaine envisagé dépasse des travaux très techniques et touchant peu de personnel, la direction générale et les unités opérationnelles concernées doivent être en position de décideurs, que l'initiative soit venue d'elles ou de l'informatique. Cette approche laissant aux opérationnels les décisions, avec l'assistance à la maîtrise d'ouvrage par la direction des systèmes d'information, garantit une maîtrise d'ouvrage responsabilisée et responsable sur le long terme.

2. UNE ETUDE D'INFOGERANCE ET SA MISE EN OEUVRE SONT UN VERITABLE PROJET

Dès que l'opération envisagée a une certaine envergure, il convient de la considérer comme un véritable projet.

Un tel projet est à découper en phases successives et des méthodes d'approche pour chacune d'elles peuvent être trouvées dans la littérature et auprès de sociétés de conseil spécialisées.

Les prestataires travaillent sur l'infogérance chaque jour et ont souvent traité de multiples projets. La société qui externalise ne le fera que très rarement.

L'entreprise doit rester " le pilote dans l'avion ".

Cependant, en s'entourant des aides extérieures ad hoc, elle doit rester " le pilote dans l'avion " durant tout le projet et sa mise en oeuvre effective.

La constitution et l'évolution dans le temps de l'équipe projet sont donc essentielles, les messages 3 et 4 précisent comment procéder.

3. UNE EQUIPE PROJET COHERENTE ET DE HAUT NIVEAU

La mise en place d'une infogérance et son fonctionnement ultérieur ne seront une réussite que si le prestataire et la société qui souhaite externaliser trouvent un équilibre rentable pour les deux parties. Par exemple, dans de nombreux cas, il n'est pas possible d'exiger du prestataire qu'il reprenne toujours tout le personnel puisque, par principe, ses prestations ne seront moins chères que s'il réussit à mutualiser des ressources en personnel entre plusieurs clients.

Inversement, le client ne doit pas être contractuellement lié au prestataire pour une trop longue durée.

Pour trouver l'équilibre, tant avant qu'après signature du contrat, la société qui externalise doit mettre en place une équipe projet solide et composée de managers tant opérationnels qu'informaticiens. Cette équipe doit être cohérente, ses membres doivent poursuivre les mêmes objectifs tout au long des études et négociations.

La direction générale doit assainir les relations internes et externes du service informatique avant d'envisager une infogérance.

Si la situation de départ est malsaine (informatique considérée par la DG comme mauvaise ou notoirement trop coûteuse, manque de confiance réciproque entre DG et informatique, dissensions entre groupes d'informaticiens, etc.), sauf cas tout à fait particulier, il faut mieux que la DG résolve ces problèmes avant d'étudier l'infogérance et de la mettre en oeuvre.

Pour ce faire, des solutions plus classiques, tel l'échantillonnage comparatif (*benchmarking*) et les audits suivis de plans d'actions, pouvant aller jusqu'au changement de responsables informatiques, sont à lancer et à mener en priorité, en sachant qu'aussitôt la situation assainie, une étude approfondie d'infogérance pourra être engagée.

Après la mise en place, pour assurer un bon contrôle des opérations, la société qui a externalisé doit demeurer un maître d'ouvrage compétent et doit donc, pour ce faire, conserver une équipe qualifiée et de taille suffisante.

4. UNE EQUIPE PROJET MULTIDISCIPLINAIRE ET A GEOMETRIE VARIABLE

En plus des points concernant les ressources humaines et la communication évoqués ci-après, d'autres problèmes juridiques, comptables, fiscaux, techniques... ont des impacts certains dans les discussions. L'équipe doit donc être pluridisciplinaire dès le début avec une géométrie variable de ressources internes et externes au fil du temps. Inversement, comme les opérations peuvent s'étaler sur une certaine période, une continuité des

équipes, même si certains ne travaillent pas pendant une période donnée, est à favoriser, y compris après la signature des contrats.

5. LE CHOIX DU PERIMETRE DE L'INFOGERANCE ENVISAGEE EST MAJEUR

Tant que la société n'a pas par elle-même défini clairement quels pourraient être le ou les périmètres d'infogérance qu'elle souhaite étudier de manière approfondie, il est très risqué de se lancer dans le lourd processus de consultation et d'appel d'offre.

Répondre aux questions fondamentales permet de gagner du temps.

Les travaux préliminaires pour trouver des réponses aux questions majeures :

"Pourquoi externaliser ? Quoi ? Pour quelle stratégie à moyen terme ? A quel rythme et ceci sans perdre la substance nécessaire au *business* de la société ?" sont indispensables et fondamentaux. Le temps que l'on y consacre est largement regagné ensuite.

L'étude de plusieurs solutions alternatives est toujours possible, mais, si l'on veut être réaliste, ne peut être poursuivie en profondeur et en parallèle trop longtemps. Il faut donc se déterminer sur le périmètre avant de consacrer trop de ressources en études et négociations.

Les conséquences du choix du périmètre sont multiples et profondes à moyen terme, en particulier quant aux prestataires à consulter.

6. OBJECTIFS DE RESULTATS ET PAS DE MOYENS

L'intérêt de l'infogérance est de fixer aux prestataires des objectifs de résultats et non pas de moyens.

Ce principe est aussi fondamental que classique, il a été particulièrement noté dans les présentations faites au groupe de travail du Cigref.

7. LE CHOIX DES PRESTATAIRES POTENTIELS EST FONDAMENTAL

Dès que l'opération d'infogérance envisagée atteint une certaine envergure et une longue période contractuelle, les seuls critères de prix et de qualité des services attendus pour choisir le prestataire doivent être impérativement complétés par une analyse similaire à celle que suivent classiquement les sociétés lorsqu'elles étudient le montage d'un *Joint-Venture* ou de fusions et d'acquisitions.

En particulier, la philosophie "business", les principes de gestion des ressources humaines, la structure financière, le mode de direction, l'équipe de direction, les finances, etc. du prestataire doivent être analysés en profondeur le plus en amont possible. Evidemment, il ne suffit pas d'écouter ce que dit le prestataire, il faut recueillir des témoignages et informations complémentaires auprès de tierces parties.

Le problème de "transférabilité" doit être abordé tôt dans des discussions.

Il convient en particulier de connaître tôt dans les discussions les réactions des partenaires potentiels par rapport à la notion de "transférabilité" vers un autre prestataire. En effet, cette "transférabilité" est considérée aujourd'hui comme pouvant devoir plus souvent s'appliquer que la classique clause dite de "réversibilité". Cette dernière pouvant d'ailleurs être considérée comme un cas particulier de la "transférabilité".

Le résultat de ces analyses peut d'ailleurs également permettre, s'il est disponible assez tôt, de ne mener les consultations qu'uniquement avec les prestataires au profil général ad hoc. On peut ainsi éviter des travaux inutiles pour toutes les parties concernées.

8. LES PROBLEMES LIES AU PERSONNEL ET A LA COMMUNICATION SONT ESSENTIELS DES LE DEBUT DES ETUDES

Les acteurs dans une opération d'infogérance sont très nombreux :

- utilisateurs finaux et informaticiens de toutes catégories ;
- partenaires sociaux ;
- prestataires consultés et leur personnel ;
- environnement extérieur, en particulier la presse.

L'approche des problèmes liés aux ressources humaines et à la communication doit être clairement définie dès le début et des responsables compétents et disponibles identifiés pour ces domaines désignés.

Les ressources pour communiquer doivent être dégagées tôt.

Le temps et les vraies ressources à consacrer pour communiquer sur le projet et son avancement sont indispensables et doivent être dégagés suffisamment tôt.

Dès que les décisions de progresser pour étudier en profondeur sont prises, une vraie transparence, en particulier envers les partenaires sociaux, évite des problèmes inutiles. Les parties peuvent ne pas être d'accord, mais alors de manière objective elles savent sur quoi et pourquoi. Une base de négociation " non passionnelle " existe alors et alors seulement. Cette politique de transparence demande une maturité d'approche des diverses parties.

9. CHAQUE SOCIETE EST UN CAS PARTICULIER, IL N'Y A PAS DE SOLUTION TOUTE FAITE

La variété des situations est réelle et a bien été observée dans les cas étudiés par le groupe d'échange du Cigref, si des recommandations de base, issues de l'expérience des autres et du bon sens, doivent être évidemment respectées jusqu'à preuve du contraire, chaque société, par les discussions en profondeur qu'elle a à mener avec les diverses parties prenantes et conseillers, doit trouver elle-même sa propre voie.

10. DES GAINS EN MF PEUVENT ETRE OBTENUS, LE CHIFFRAGE PRECIS EST NECESSAIRE, MAIS DIFFICILE A MENER EXHAUSTIVEMENT

Dans les cas où de manière simple, les prestataires de services peuvent assurer une mutualisation de ressources, des gains mesurables en kF sont observés à qualité de services égale, voire meilleure (exemple : infogérance d'un petit *mainframe*, création ou reprise d'un service SVP de taille moyenne).

Dans beaucoup d'autres cas, l'infogérance va, essentiellement en raison de la rigueur qu'elle induit, faire évoluer favorablement la qualité du service et permettre, comme cela est abondamment expliqué aux managers, de se concentrer sur leur métier. La mesure précise des coûts, y compris des investissements, qu'aurait dû pour atteindre ce même niveau de service, supporter à elle seule la société, si elle n'avait pas externalisé, est, si l'on est réaliste, beaucoup plus difficile à calculer.

Un gain espéré en MF doit être vérifiable dès après la mise en place.

Aussi du point de vue des gains espérés en MF, les directions générales doivent s'assurer que plusieurs modules du projet envisagé apportent à coup sûr à eux seuls, et si possible au début de la mise en place, une rentabilité en MF " durs " et que cette rentabilité est vérifiable sans ambiguïté aussitôt après mise en place.

Les autres gains plus difficiles à mesurer sont alors en quelque sorte un bonus à plus long terme.

Sauf pour des cas de fortes mutualisations évidentes, les chiffres quelquefois cités de gains de plus de 20 %, soit sont fantaisistes, soit montrent qu'avant toute opération d'infogérance, un travail rapide et énergique en interne doit être mené (voir § 1).

Pour pouvoir atteindre au mieux les gains estimés une fois le dispositif en place, des formules d'étalonnages comparatifs, dits de *benchmarking* sont un levier puissant à étudier pendant les négociations.

DOCUMENT N°6

Le grand écart entre projets structurants et réduction des coûts

Décision Micro du 22 mars 2004

Pour financer les multiples chantiers de l'e-administration et rénover leur informatique interne, les collectivités locales doivent maîtriser leurs dépenses.

« Une collectivité locale, c'est 60 à 70 métiers différents. Et en l'absence d'une offre de PGI global telle qu'on en trouve dans le secteur privé, cela donne naissance à un système d'information constitué d'un empilement de logiciels spécialisés ne communiquant pas entre eux », affirme Bernard Méliet, directeur du secteur public et collectivités locales du cabinet Mazars.

Gérer au quotidien cette tour de Babel numérique n'est pas la seule difficulté des responsables informatiques territoriaux en France. A cet existant, il faut ajouter tous les projets d'e-administration (téléprocédures, dématérialisation des appels d'offres), les nouveaux services interactifs en direction des citoyens (sites Internet, guichets administratifs électroniques) et enfin les efforts de productivité demandés à l'ensemble de la fonction publique. Jamais les informaticiens territoriaux n'ont été confrontés à autant de chantiers en parallèle (lire encadré sur les priorités d'investissement en 2004-2005).

Autre surprise de l'étude : l'apparition de l'infogérance. A ce jour, seule la municipalité d'Issy-les-Moulineaux a entièrement externalisé son informatique. Cet exemple pourrait faire tache d'huile. Interrogés à ce propos, près de 25 % des collectivités envisagent en effet une externalisation partielle de leur système d'information. En septembre 2001, ils n'étaient que 8 % à l'étudier. Parmi les fonctions pouvant être externalisées, la maintenance de premier niveau (39 % des réponses), le centre d'appels (28 %), l'exploitation (22 %) ou le développement (9 %). Le gain attendu de ces opérations d'externalisation ? Un meilleur contrôle des coûts et plus de ressources pour s'engager dans de nouveaux projets.

DOCUMENT N°7

Le Monde Informatique du 28 avril 2004

Externalisation : décevante pour les entreprises, rémunératrice pour les prestataires

par D. Ca.

La vague d'externalisation sans précédent que connaissent les directions des services informatiques européennes ne va pas sans poser des problèmes à une bonne gestion des systèmes d'information selon Gartner. Ainsi, le cabinet d'études estime que plus de 50 % des contrats signés s'avèrent décevants du point de vue des entreprises utilisatrices. Gartner explique que, s'il est possible de tirer profit de l'outsourcing, cela passera désormais par le recrutement de nouvelles compétences en interne et surtout par l'amélioration des process et des relations clients/fournisseurs de services externalisés.

N'empêche, mécontentes chez Gartner, les entreprises qui externalisent font des heureux chez les prestataires de services recensés par IDC, autre thermomètre du secteur. En 2003, la valeur des 100 plus gros contrats d'externalisation signés en Europe a doublé par rapport à 2002. Pour le plus grand bonheur - 37 % du marché à eux deux - d'IBM Global Services et de CSC.

Côté taille des contrats, c'est Capgemini qui l'emporte avec la signature en décembre et pour 10 ans d'un accord avec le fisc britannique (UK Inland Revenue) portant sur 4,3 Md€..

Pour 2004, IDC prévoit une année également faste pour ces sociétés et notamment pour Accenture qui apparaît le mieux placé pour concurrencer IBM GS et CSC.

Principaux contrats d'infogérance européens en 2003 (source : LMI)

Date	Prestataire	Entreprise cliente	Montant du contrat	Durée
Janvier	IBM	Deutsche Bank	2,5 milliards de dollars	n.c.
Mai	CSC	Marconi (télécoms)	625 millions d'euros	10 ans
Juin	HP	Ericsson (informatique)	45 millions de dollars	5 ans
Juillet	EDS	Bouygues Telecom	n.c.	5 ans
Juillet	Atos Origin	Brakes (restauration)	145 millions d'euros	n.c.
Juillet	IBM	ABB (industrie)	1,1 milliard de dollars	10 ans
Octobre	Transiciel	Chantiers de l'Atlantique	n.c.	3 ans
Décembre	HP	Bank of Ireland	600 millions de dollars	7 ans
Décembre	Steria	Suzuki Espagne	n.c.	4 ans
Décembre	CSC	SAS	1,5 milliard de dollars	5 ans
Décembre	CGE&Y	The Inland Revenue (fisc)	4,3 milliards d'euros	10 ans
Décembre	IBM	Michelin	1 milliard de dollars	8 ans
Décembre	BT	Ministère de la Santé britannique	2,32 milliards d'euros	10 ans

DOCUMENT N°8

L'infogérance dans les collectivités locales? A consommer avec modération

01 mai 2005

L'infogérance dans les collectivités n'est plus un sujet tabou. Lorsque 25% d'entre elles envisagent une externalisation partielle de leur système d'information, cela traduit bien une réelle difficulté à faire face seules aux chantiers qu'attendent les DSI.

Dans ce domaine, André Santini, maire d'Issy les Moulineaux a eu une approche radicale : dès 1998 il procédait à une externalisation complète de son système d'information. Malgré une bonne campagne médiatique, 9 ans après son cas d'école n'a pas fait recette. Histoire d'un échec annoncé ...

L'infogérance :

On parle d'infogérance lorsqu'une société sous-traite à un prestataire la gestion de tout ou partie de son système d'information en définissant la qualité de service attendu permettant d'exiger une obligation de résultat.

Le mot magique est lancé : « *l'obligation de résultat* », quel confort pour un DSI devant faire évoluer simultanément :

- l'infrastructure technique
- les progiciels métiers à webiser
- les projets très tendance "e-administration"
- la sécurité du système d'information étendu
- autant de nouvelles ressources que de nouveaux produits "high tech" à

consacrer aux VIP

Mais la qualité de service attendue est en fait contractualisée une fois le titulaire désigné. Et pour cause le titulaire a besoin de connaître parfaitement son

environnement pour s'engager. Par ailleurs cet engagement n'est pas unilatéral : la collectivité devra respecter bon nombres de pré requis avant de pouvoir engager la responsabilité du titulaire.

Les principaux risques d'une infogérance :

- Réduire les systèmes d'information à une simple infrastructure technique : c'est de loin le principal risque qui conduit à l'infogérance globale. Ne percevant que les éléments visibles : le matériel, on en oublie le système d'information qui cristallise toute une organisation dans 50 progiciels différents avec ses processus, ses langages métiers ses règles et ses modalités d'échanges. Des illustrations tangibles à travers la décentralisation acte 2 : on se focalise sur les hommes, c'est humain, on affine le partage des compétences, mais quid des systèmes d'information ? Le personnel de la DDE transféré va "récupérer" ses projets, ses SIG, ses suivis d'opérations par un simple transfert de fichiers ? On reconnaît aujourd'hui que la condition essentielle de réussite d'une fusion d'entreprises est la capacité de réussir l'intégration ou l'interopérabilité des 2 systèmes d'information d'origine.

- La multiplicité des métiers de la collectivité embarqué dans des dizaines de progiciels d'éditeurs différents avec leur architecture technique propre rend l'infogérance de production avec en moyenne 3 à 4 mise à jour par an et par progiciel impossible ou très coûteuse. La ville de Suresnes en a tiré les conclusions et n'a pas renouvelé son marché d'infogérance de production du parc micro et de help desk (1998-2001).

- Un help desk limité aux fonctions bureautiques des produits dominant du marché.

Trouvez un help desk qualifié sur la suite bureautique Open Office à la place de Microsoft office par exemple.

Quid du help desk des applicatifs métiers ?

- Les évolutions techniques, réglementaires et fonctionnelles non quantifiables sur le moyen terme rendent les garanties de mises en oeuvre par l'infogérant toutes relatives. On attend une nième réforme du code des marchés publics avec un délai de mise en place trop court pour mener à bien un développement et des tests suffisants. Il y aura donc des versions multiples à installer corrigeant la version précédente.

- Une infogérance sur site conduit inévitablement à un mélange des genres et des responsabilités. On ne sait plus qui fait quoi entre l'infogérant et les agents de la collectivité. L'infogérance se résume alors à une mise à disposition de personnel, on perd ainsi tout engagement de résultat. A l'inverse comment faire autrement quand on voit que l'infrastructure réseau des collectivités doit évoluer sur du Giga bits alors que les réseaux étendus reliant la collectivité à l'infogérant sont limités à quelques Méga bits. L'hébergement externalisé chez le prestataire (mode appelé FAH ou ASP) du coeur du système d'information des collectivités n'est pas viable sur le plan technique à ce jour.

- Une convention de service inapplicable

- Les conditions de réversibilité malles définies et non testées de façon régulières pendant toute la vie du contrat.

Le périmètre de l'infogérance :

Du plus classique au plus risqué :

- l'hébergement
 - infogérance d'infrastructure distribuée
 - infogérance du parc micro
 - le help desk
-

- infogérance de production
- Tierce maintenance applicative (marginale dans les collectivités locales puisqu'elle est assurée par les éditeurs de logiciels métiers)

L'infogérance dans les collectivités : une vieille histoire :

Elle n'est que la traduction informatique d'une Délégation de Service Public que les collectivités utilisent depuis longtemps.

Les DSI font de la prose sans le savoir, jugez plutôt :

- La majorité des collectivités a aujourd'hui une solution d'hébergement de leur site Internet externalisé chez un hébergeur où une garantie de résultat est demandée (bande passante, disponibilité, sécurité ...)
- La dématérialisation des appels d'offres obligatoires depuis Janvier 2005 a fait rentrer le mode FAH par la grande porte. La grande majorité des collectivités a retenu cette approche.
- La gestion de leurs autocoms est en bonne partie infogérée. Quelle est la collectivité qui procède aujourd'hui à la mise à jour de ses serveurs de téléphonies ?

DOCUMENT 9

EXTRAIT

Observatoire des DSI Edition Collectivités locales et territoriales Résultats de l'enquête 2004

La taille de la collectivité et celle de sa DSI sont liées. Plus la collectivité est importante, plus l'effectif de la DSI est important. Comme dans le privé, les budgets des DSI des collectivités territoriales représentent entre 1 et 3 % du budget global des collectivités, avec un taux de croissance faible ou modéré (20 % pour le budget cumulé sur 5 ans, sauf pour les régions qui atteignent un taux de croissance de 50 %). Par contre, il n'y a pas de corrélation directe entre le budget informatique et la taille de la collectivité.

Les freins organisationnels

35 % des collectivités territoriales affectent entre 10 et 20 % de leur budget à des **prestations externalisées**. La grande différence avec les entreprises privées concerne le type de prestations. Les collectivités externalisent volontiers les services de développement, études de projet et assistance à maîtrise d'ouvrage, ainsi que la maîtrise d'œuvre. En revanche, elles gardent en interne l'exploitation des systèmes et réseaux ainsi que l'hébergement des machines. Ce comportement reflète le profil souvent très technique des DSI des collectivités (beaucoup plus que dans le privé). Il existe encore très peu de véritable direction d'organisation informatique.

Pour 3 projets sur 4, les collectivités territoriales s'appuient en **priorité sur des progiciels du marché**. Ces derniers sont jugés satisfaisants et les adaptations demandées par les collectivités sont considérées comme généralement prises en compte par les éditeurs. Les choix de solutions de développement spécifique ne sont mentionnés que par moins de 1 collectivité sur 5.

La principale contrainte pénalisant la réussite des projets est la **résistance des organisations internes au changement** (pour 80 % des collectivités). Viennent ensuite la lourdeur et les contraintes des achats publics, l'absence d'une filière informatique pour le recrutement (la plupart du temps réalisé sur contrat externe à durée déterminée) ou encore les difficultés liées à la mutualisation. La mutualisation des projets informatiques inter-collectivités apparaît, pour les auteurs du rapport, comme une source significative d'économies potentielles non exploitées.