

Emilie PIETTE

Secrétaire générale des ministères
de la transition écologique et de la cohésion des territoires

Paris, le 30/07/2020

Copie

Anne JEANJEAN

Cheffe du service du numérique du MTES

Pascal BERTEAUD

Directeur général CEREMA

Cécile ARCADE

Secrétaire générale CEREMA

Amélie VERDIER

Directrice du budget

Thierry LAMBERT

Directeur interministériel de la transformation publique

Objet: Avis sur le projet CEREM'Avenir (action 3, transformation interne)

Ref: Décret n° 2019-1088 du 25 octobre 2019 relatif au système d'information et de communication de l'Etat et à la direction interministérielle du numérique
Courrier de saisine référencé MGMSIC du 31/07/2018 reçu le 2/07/2020

P.I. Synthèse des constats et des recommandations

En application de l'article 3 du décret cité en référence, vous m'avez saisi par courrier du 2 juillet 2020 pour avis concernant le projet « Cerem'Avenir_3 Transformation interne ». Ce projet correspond à l'action 3 du dossier Cerem'Avenir, lauréat du 2ème appel à projet du fonds pour la transformation de l'action publique (FTAP) et porte sur la transformation interne de l'établissement.

L'action 3 vise à moderniser les fonctions supports afin de gagner en efficience, en qualité de service rendu et en productivité. Pour cela, elle prévoit la mise en place d'outils de communication et de travail collaboratif adaptés aux organisations mutualisées et au nomadisme, et des solutions techniques innovantes de dématérialisation dans les domaines

20, avenue de Ségur 75007 PARIS

Affaire suivie par : PSN/CMR

Réf : 2020-CMR-028

P.Casciola, P. Gagnieu - Tél : 01 85 58 11 59 - Mél : pierre.casciola@modernisation.gouv.fr

des systèmes d'informations, des ressources humaines, de la finance et des moyens généraux.

Ce projet est découpé en 9 sous-projets : un projet de création de la nouvelle DSI, trois projets d'infrastructure (optimisation des infrastructures réseau, refonte de l'accès internet, stockage cloud), deux projets collaboratifs (communications unifiées et bureautique office 365) et trois projets d'implémentation de progiciels et de refonte des processus associés (ITSM avec ServiceNow, gestion de projet avec NOVA et téléprocédures RH et finances avec Gargantua).

Les 9 projets nécessitent un investissement de 15,9 M€ jusqu'à fin 2022, financé à hauteur de 5,7 M€ par le FTAP.

Les gains attendus à horizon 2022 sont de 375 k€ par an sur les coûts d'outillage et d'une diminution des ETP de 91 sur l'ensemble de l'établissement (51 sur les fonctions support et 40 au titre des gains de productivité des fonctions de production). Les économies pérennes de l'action sont estimées à 6,235 M€ par an.

Après étude du dossier et des informations complémentaires échangées concernant l'action 3 du projet CEREM'Avenir, je souhaite partager avec vous les points d'attention suivants :

1. Le projet de refonte de la DSI est fortement dépendant, dans sa cible et dans son cadencement, des 8 autres projets, particulièrement des chantiers finances et RH. Or, l'absence d'un pilotage opérationnel assuré par le DSI, ayant autorité sur la feuille de route de construction des autres projets, fait courir le risque de désynchronisation ou d'incohérence dans la mise en œuvre des paliers des différents projets. En particulier, le comité de pilotage trimestriel est très axé sur le budget et les ressources humaines, et devrait intégrer une dimension sur le suivi des risques opérationnels et le planning de réalisation ;
2. Le planning de réalisation n'est pas détaillé sur les projets. L'absence d'identification des chemins critiques et des dépendances entre les chantiers entraîne un risque de décalages calendaire et budgétaire importants ;
3. Sur les projets concernant la nouvelle DSI, les téléprocédures RH et finances, ainsi que l'ITSM, la stratégie de conduite du changement n'est pas suffisamment détaillée. Les projets apparaissent sur le plan documentaire comme des projets techniques couplés à un volet important de transformation des principaux processus métier sans pour autant que des actions d'information et de communication ne soient clairement identifiées à date afin d'obtenir l'adhésion des populations concernées. Touchant à la fois l'organisation et les métiers, avec un impact social potentiellement fort (baisse d'effectifs important), le volet de conduite du changement est sous-dimensionné ;
4. Sur l'ensemble des sous projets SIC (projets d'infrastructure et de nouveaux outils), en termes de SSI, il est précisé que la plupart des référentiels documentaires et méthodologiques n'existent pas encore et la stratégie d'homologation présentée pour chacun des sous-projets s'avère succincte à date. L'homologation, c'est à dire la connaissance et l'acceptation du risque, ne saurait être postérieure aux premières mises en service.

Afin de sécuriser le projet, je vous recommande donc de :

1. Renforcer l'ordre du jour des comités de pilotage FTAP A3 trimestriels par un suivi des risques opérationnels et des jalons calendaires principaux (en particulier du ou des chemins critiques), donnant au DSI, au titre de son rôle de pilote de la transformation interne du CEREMA, la capacité d'arbitrer sur la feuille de route de l'action 3. Développer



le volet d'accompagnement de la transformation interne du CEREMA, sous responsabilité du DSI, pilote du chantier global «transformation interne»: communiquer sur les impacts de la nouvelle organisation de la DSI et des nouveaux modes de fonctionnement du CEREMA, et ce pour chaque palier de mise en œuvre ;

2. Mettre en place un planning détaillé par sous projet précisant en priorité le ou les chemins critiques, les adhérences entre sous projet, la progressivité des déploiements et des mises en service (processus impacté, service déployé, groupes d'utilisateurs concerné). Cette action permettra, au-delà d'un suivi plus opérationnel de la valeur délivrée aux usagers, de vérifier votre capacité à tenir ces 9 projets structurants en parallèle, et de prendre le cas échéant des actions correctrices ;
3. Pour la dématérialisation des procédures, accompagner les agents concernés sur les nouveaux processus métier en établissant un plan de formation métier anticipant les mises en service progressives, et assurant des sessions de consolidation post-mises en service, ainsi qu'une communication sur les impacts métier par palier de mise en service. Il en va de même concernant la mise en service de l'ITSM, particulièrement sur l'outil de ticketing (équipes de soutien SIC, utilisateurs) ;
4. Intégrer rapidement un plan d'action de réduction des risques sécuritaires (tenant notamment compte du rapport d'audit SSI de 2014) adossé à un dossier d'homologation (décliné sur chacun des sous projets à l'exception de la nouvelle DSI) clairement établi et partagé avec vos équipes, selon un calendrier cohérent avec celui de chaque sous projet, adaptant la finesse des analyses et le niveau d'assurance exigés dans chaque dossier d'homologation aux enjeux du projet, quitte à approfondir dans un second temps.

Les recommandations prioritaires sont détaillées dans le tableau en annexe, qui contient également des constats et des recommandations complémentaires.

Au vu des efforts engagés par le CEREMA pour conduire ce programme et des engagements pris auprès du secrétariat général concernant le pilotage du projet, je considère que les éléments précités ne sont pas d'ordre à le remettre en cause. Afin de conserver et renforcer la dynamique engagée depuis le début du projet, **j'émet un avis favorable sur le projet « Cerem'Avenir_3 Transformation interne » sous réserve de la prise en compte des recommandations précédentes.**

Je vous rappelle également que le projet « Cerem'Avenir_3 Transformation interne » fera l'objet d'un suivi dans le cadre du panorama des grands projets SI de l'Etat, mis à jour et publié trois fois par an. Je souhaite être informé de l'avancement des travaux et de l'application effective des recommandations via ce suivi, notamment sur la fourniture des plannings détaillés, du plan de conduite de changement et des jalons de réalisation des dossiers d'homologation.

Conformément au décret n° 2019-1088 du 25 octobre 2019 relatif au système d'information et de communication de l'Etat et à la direction interministérielle du numérique, la transmission du présent avis met fin à la procédure de saisine.

Nadi BOU HANNA

Directeur interministériel du Numérique