



PREMIER MINISTRE

**SECRÉTARIAT GÉNÉRAL POUR LA MODERNISATION
DE L'ACTION PUBLIQUE**

*DIRECTION INTERMINISTÉRIELLE DES SYSTÈMES
D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION*

32, RUE DE BABYLONE
75700 PARIS

Réf. :2013-PMR-130

Paris, le 15 novembre 2013

Le directeur interministériel des systèmes
d'information et de communication

à

Monsieur le secrétaire général des ministères
chargés des affaires sociales

Copie :

Monsieur le directeur du budget

Monsieur le directeur du service des achats de
l'Etat

Objet : **Article 7 - Avis sur le projet notification d'un marché subséquent à l'accord cadre du ministère de la défense relatif au « maintien en condition opérationnelle des systèmes d'information exploitant des produits de la société Microsoft avec option d'achat ».**

Référence : Décret n° 2011-193 du 21 février 2011 portant création de la DISIC

En application de l'article 7 du décret cité en référence, le directeur interministériel des systèmes d'information et de communication est « *consulté pour avis par le ou les ministres concernés ou par le ministre chargé du budget sur tout projet relatif à un système d'information ou de communication envisagé par leurs administrations ou par un organisme placé sous leur tutelle et répondant à des caractéristiques, notamment quant à son coût prévisionnel global* ».

Par note reçue du 28 octobre 2013, vous m'avez soumis le dossier de notification d'un marché subséquent à l'accord cadre du ministère de la défense qui vise à mettre à niveau vos environnements bureautiques dans des conditions de délais et de coûts qui soient soutenables par vos ministères.

Le coût de possession sur 4 ans des produits de la société Microsoft est ainsi évalué à 18,6 M€ sur l'ensemble du périmètre des ministères chargés des affaires sociales.

La qualité du dossier et les précisions apportées en cours d'instruction me permettent d'émettre un avis sur ce projet. Fondé sur l'analyse des seuls éléments transmis dans le dossier de saisine, il ne résulte pas toutefois d'un audit approfondi du projet. En particulier, certains éléments qui n'auraient pas été portés à ma connaissance pourraient compléter ou nuancer certains de mes constats.

1. Le gouvernement a engagé une action de promotion de l'usage du logiciel libre dans l'administration.

La circulaire du Premier ministre en date du 19 septembre 2012 fixe les orientations en ce domaine et indique en particulier que le choix d'utiliser du logiciel libre doit être analysé selon des critères prenant en compte le cadre d'utilisation, le nombre d'acteurs concernés et la complexité du système. Cette circulaire précise aussi les contextes d'usage favorables au déploiement de solutions libres et incite au déploiement progressif d'alternatives crédibles et opérationnelles aux solutions des grands éditeurs. Il s'agit bien ainsi d'envisager à égalité les solutions libres et propriétaires. L'accord-cadre dont il est question n'est ainsi pas contradictoire avec les termes de la circulaire du Premier ministre évoquée ci-dessus.

Dans ce domaine, les orientations présentées dans le dossier en matière de recours aux logiciels libres sont claires puisque vos équipes ministérielles proposent que toute nouvelle application soit développée sur la base de composants libres.

2. Le recours à cet accord cadre s'inscrit ainsi dans une stratégie d'ensemble du système d'information des ministères chargés des affaires sociales qui est conforme aux orientations voulues par le Premier ministre.

Le recours à cet accord cadre permet de sécuriser de manière transitoire cette stratégie en suspendant les travaux de migration vers des solutions libres sur les domaines bureautiques. Il convient néanmoins de souligner que la suite bureautique, dont un équivalent en version libre existe et est utilisé par certains ministères, représente près de 50% du coût total de l'opération. A moyen ou long terme, les alternatives à ces produits mériteront donc d'être étudiées.

3. D'un point de vue opérationnel, les modalités de mise à niveau du parc et la maîtrise du périmètre devront néanmoins faire l'objet d'une attention particulière.

Le scénario de location est en général associé à une montée en charge progressive d'un nombre prédéterminé de postes de travail mis à niveau. Le scénario ministériel prévoit, quant à lui, une mise à niveau de l'ensemble du parc, soit 28600 postes de travail, en 18 mois. Dans ces conditions, il conviendra de s'assurer que le coût de 124 € TTC par poste soit bien celui *in fine* appliqué. A titre d'exemple, si, dans 3 ans, des postes devaient être ajoutés au parc aujourd'hui prévu au contrat, l'option d'achat serait plus que doublée pour ces postes.

Le périmètre de ce marché ne porte en outre que sur les produits bureautiques. Cependant, le risque lié aux offres actuellement proposées par les grands éditeurs tels que Microsoft, est d'utiliser leurs produits clés pour promouvoir d'autres produits ou prestations de service. Cela pourrait conduire, en l'absence d'un pilotage rigoureux et précis, à augmenter l'adhérence de leurs logiciels avec le système d'information ministériel et ainsi à élargir l'assiette à reconduire à la sortie du marché, soit en renouvellement de licences, soit via l'acquisition de nouveaux produits ou services.

4. D'un point de vue économique, l'équation est plus complexe que celle présentée.

Si le scénario de location est le seul envisageable d'un point de vue de l'effort d'investissement nécessaire à court terme, les coûts qui sont comparés ne couvrent pas totalement le même périmètre. Ainsi, dans les scénarios d'achat, le coût de possession devrait être calculé au regard de la durée totale de possession, qui est en générale de 6 ans et non de 3ans. Sans remettre en cause la pertinence des résultats présentés, ces éléments permettraient sans doute de réduire l'écart entre les scénarios étudiés.

Par ailleurs et au-delà de ce projet, une étude sur les externalités économiques liées à ces contrats de location mériterait d'être réalisée. Les activités de location qui représentent des montants très importants pouvant en effet être facturés depuis d'autres pays, le chiffre d'affaire des filiales françaises soumis à l'impôt sur les sociétés diminuent alors de manière significative.

En conclusion, ce projet apparaît comme celui qui nécessite le moins d'investissement à court terme tout en permettant aux ministères chargés des affaires sociales de s'inscrire dans une stratégie plus générale de modernisation et de mutualisation des systèmes d'information fondée en priorité sur les applications métiers.

Dans ces conditions, j'émetts un avis favorable à la mise en œuvre de votre projet. J'attire cependant votre attention sur l'extrême vigilance dont vos services devront faire preuve : les conditions contractuelles de la mise à niveau de votre parc de postes de travail devront correspondre à la trajectoire que vous envisagez et la gestion des actifs fournis par Microsoft devra permettre de maîtriser la fin du contrat de 4 ans ; ces deux points majeurs peuvent en effet affecter de manière significative la pertinence et la rentabilité de ce projet.

Conformément aux dispositions du décret cité en référence, la transmission du présent avis met fin à la procédure de saisine.



Jacques MARZIN



PREMIER MINISTRE

**SECRETARIAT GÉNÉRAL POUR LA MODERNISATION
DE L'ACTION PUBLIQUE**

*DIRECTION INTERMINISTÉRIELLE DES SYSTÈMES
D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION*

32, RUE DE BABYLONE
75700 PARIS

Paris, le 28 avril 2014

Réf. :2014-PMR-051

Le directeur interministériel des systèmes d'information
et de communication

à

Monsieur le Premier ministre

A l'attention de Madame la directrice du cabinet

Madame la ministre des affaires sociales
et de la santé

A l'attention de :

- *Monsieur le directeur du cabinet*
- *Monsieur le secrétaire général*

Monsieur le secrétaire d'Etat au budget

A l'attention de :

- *Monsieur le directeur du cabinet*
- *Monsieur le directeur du budget*

Objet : **Article 7 du décret DISIC – Projet de mise en œuvre du système d'information dédié au « compte personnel de formation » confié à la Caisse des dépôts et consignations.**

- Références :**
- Décret n° 2011-193 du 21 février 2011 portant création de la DISIC.
 - Note et dossier de présentation du projet de mise en œuvre du système d'information dédié au « compte personnel de formation » du 17 avril 2014.
 - Arrêté du 1^{er} juin 2011 pris pour l'application de l'article 7 du décret n° 2011-193 du 21 février 2011 portant création d'une direction interministérielle des systèmes d'information et de communication de l'Etat.

Par note reçue le 17 avril dernier, le secrétaire général des ministères chargés des affaires sociales m'a saisi pour avis sur le projet de mise en œuvre d'un système d'information relatif au compte personnel de formation.

Ce projet, dont le coût est estimé par les services du ministère à 30 millions d'euros¹, vise la mise en place, dès janvier 2015, de près de 40 millions de comptes personnels de formation gérés, contrôlés et suivis au sein d'une plate-forme informatique dont la gestion et la réalisation sont confiées à la Caisse des dépôts et consignations.

Cette saisine est conforme à l'article 7 du décret de référence qui stipule que le directeur interministériel des systèmes d'information et de communication est « *consulté pour avis par le ou les ministres concernés ou par le ministre chargé du budget sur tout projet relatif à un système d'information ou de communication envisagé par leurs administrations ou par un organisme placé sous leur tutelle et répondant à des caractéristiques, notamment quant à son coût prévisionnel global* ».

Parmi ces caractéristiques, figure aussi, à l'article premier de l'arrêté d'application de l'article 7, le fait que l'information doit être portée à ma connaissance au stade du lancement des études de conception ou du cahier des charges fonctionnel. Or, le calendrier joint au dossier montre que ce projet est d'ores et déjà entré dans sa phase de réalisation avec une mise en service prévue le 1^{er} janvier 2015.

Je considère ainsi que ce projet ne relève donc plus de la procédure d'avis préalable de la DISIC. Dans ces conditions et afin de ne pas bloquer l'avancement de ce projet, je décide, par la présente, de mettre fin à la procédure de saisine.

Cependant, au regard des risques qu'il soulève², tant par ses délais que par ses modalités de réalisation, je me réserve la possibilité de faire réaliser une mission d'audit ou d'évaluation de ce projet au titre de l'article 8 du décret précité. Dans cette hypothèse, la mission serait conduite, après information préalable du ministère, au cours du mois de septembre 2014 ; date à laquelle sont prévues les dernières phases de recette du futur système.



Jacques MARZIN

¹ Hypothèse haute des coûts du projet incluant ceux de deux années de maintenance.

² Le dossier soumis mentionne - page 12 - deux risques de criticité bloquante relatifs à (i) l'incapacité de respecter les délais et (ii) un défaut de gouvernance résultant d'une mauvaise articulation entre maîtrises d'ouvrage stratégiques et opérationnelles.



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PREMIER MINISTRE

Secrétariat général pour la modernisation
de l'action publique

*Direction interministérielle des systèmes
d'information et de communication*

39-43, quai André Citroën
75015 PARIS

Affaire suivie par : Philippe Marcillière
Téléphone : 01 40 15 72 94
Mél. : philippe.marcilliere@modernisation.gouv.fr

Réf. : ° 2015 – PMR – 041

Paris, le 13/04/2015

Le directeur interministériel des systèmes
d'information et de communication

A

Madame la Ministre des Affaires sociales, de la
Santé et des Droits des femmes

A l'attention de :

- Monsieur le directeur du cabinet
- Monsieur le secrétaire général

Copie :

Monsieur le Premier ministre

A l'attention de :

- Madame la directrice du cabinet
- Madame la secrétaire générale pour la
modernisation de l'action publique

Monsieur le ministre chargé du budget

A l'attention de :

- Monsieur le directeur de cabinet
- Monsieur le directeur du budget

Objet : Avis sur le Projet de « Référentiel unifié de description de l'offre sanitaire, médico-
sociale et sociale »

Références : Décret n° 2014-879 du 1er août 2014 relatif au SI de l'Etat.
Note du 18 février pour demande d'avis et transmission du dossier
Courrier n° 2015-PMR-029 – Demande de documentation complémentaire
Courrier n° 000461 – Complément de documentation

Pièce jointe : Analyse détaillée du dossier de saisine

En application de l'article 3 du décret de référence, les « projets répondant à des caractéristiques, notamment de coût prévisionnel, fixées par arrêté du Premier ministre et du ministre chargé du budget, sont soumis pour avis conforme au directeur interministériel des systèmes d'information et de communication de l'Etat ».

C'est dans ce cadre que vous m'avez saisi, par lettre du 25 février 2015, pour un avis concernant le projet de référentiel unifié de description de l'offre sanitaire, médico-sociale et sociale.

Ce projet, dont le coût complet est estimé par vos services à plus de 16 millions d'euros¹, a pour objectif d'assurer la mise en œuvre d'un référentiel unifié de description de l'offre pour les trois domaines (sanitaire, médico-social et social) co-construit et partagé par l'ensemble des acteurs concernés.

¹ 9,5 M€ de dépenses d'investissement sur 5 ans et 6,7 M€ représentant 2 ans de coûts de fonctionnement de la cible

A titre liminaire, la qualité du dossier soumis et les précisions apportées en cours d'instruction par la DSSIS me permettent d'émettre un avis dont vous trouverez la version détaillée en annexe. Cet avis est fondé sur l'analyse des éléments transmis dans le dossier de saisine et les réponses aux demandes de compléments. Il ne résulte pas d'un audit approfondi du projet. En particulier certains éléments qui n'auraient pas été portés à ma connaissance pourraient compléter ou nuancer certains de mes constats.

Sur le fond, l'objectif du référentiel unifié (disposer d'un référentiel de description d'offres sur les trois domaines) facilite la mise en œuvre des politiques publiques et s'inscrit dans le cadre stratégique commun du système d'information de l'Etat.

Le référentiel unifié a pour vocation de remplacer les référentiels nationaux existants FINESS, ADELI, RPPS, RASS (et de s'articuler avec le référentiel national RFOS²), jugés insatisfaisants en termes de qualité, de surcoûts induits et de niveau de services pour accompagner les usages des différents domaines, comme les études fournies le démontrent.

Or les référentiels d'identification et de description des structures et des professionnels paraissent indispensables pour la mise en œuvre opérationnelle de politiques publiques coordonnées sur l'ensemble des trois domaines (parcours de soins, orientation et prise en charge coordonnée des patients et des bénéficiaires, production de statistiques, alimentation d'application métier telle que le futur SI SAMU ou le portail des personnes âgées portée par la CNSA³). En l'absence de référentiel unifié, ces programmes seront amenés à recréer de nouveaux référentiels pour leurs usages.

En proposant une urbanisation des référentiels existants, le référentiel unifié s'inscrit donc dans le cadre d'actions de long terme visant à renforcer l'efficacité globale des systèmes d'information de l'Etat et à accélérer la modernisation de l'action publique, avec des effets sur un spectre s'étendant, au-delà des administrations centrales, jusqu'aux opérateurs et aux collectivités territoriales. Conditionnant l'opérabilité des systèmes existants ou à venir, ce projet est tout à fait stratégique pour l'Etat.

Concernant la trajectoire : construire d'emblée le cœur du système du référentiel unifié sur l'ensemble du champ fonctionnel constitue un risque important.

Couvrir dès le démarrage du projet le champ fonctionnel complet (structures et professionnels), sur un périmètre étendu aux trois domaines (de maturités hétérogènes⁴), fait porter un risque sur la convergence de la conception, sur le peuplement *in fine* des données et sur la réalisation dans les délais proposés.

Le dossier de saisine documente bien une liste d'usages et apprécie leur intérêt pour les acteurs et leur priorisation. Néanmoins la trajectoire présente plus une logique de production et de raccordement de systèmes d'information, qu'une logique d'usages de données et surtout de répartition des rôles et des responsabilités.

L'intérêt du projet pourrait être complété par des services numériques (portails dédiés) et par l'ouverture des données publiques. Un accompagnement de l'administrateur général des données pourrait être envisagé. L'ouverture des données pourrait aussi être sécurisée par des études d'opportunités de réattribution des compétences de gestion entre les acteurs⁵ et d'amélioration collaborative des données par les utilisateurs, voire de partage de responsabilité avec les usagers eux-mêmes.

C'est pourquoi je recommande de réaliser le projet par étapes progressives et par périmètres segmentés :

a) Avec une étape 1 initiant le projet de données, avec une vision d'ensemble long terme, et instituant une gouvernance spécifique sur l'ensemble du champ fonctionnel,

b) Pour la suite, en découpant le champ fonctionnel de réalisation des systèmes en périmètres (sur lesquels seraient définis autorité de gestion, utilisateurs, et circuits de retour des données et de fiabilisation), soit en traitant et urbanisant d'abord les structures, puis les professionnels (personnes physiques), soit en traitant ensemble les structures, les professionnels et la gestion du lieu d'exercice, mais sur un périmètre restreint, soit à partir de la priorité de mise à disposition des usages.

Concernant le calendrier : les délais proposés semblent très optimistes, compte tenu des risques de trajectoire identifiés. Le calendrier proposé est ambitieux, notamment dans ses premières phases : les probables difficultés pour les alignements réglementaires⁶ préalables ne sont pas intégrées, et les charges de contractualisation, de réalisation et de reprise des données ne sont pas pleinement étayées par l'expérience des projets récents.

² « Le RFOS administré par la CNAMTS a pour vocation de simplifier et rationaliser les référentiels existants autour de l'offre de soins et de mettre à disposition une source d'information unique et fiable pour l'ensemble de la branche maladie et ses partenaires » : arrêté du 31 juillet 2013 portant approbation du plan stratégique des systèmes d'information du service public de la sécurité sociale.

³ Le rapport de la cour des comptes d'octobre 2013 consacré à l'examen des missions de la CNSA pointe dans la partie II-C « Systèmes d'information » l'insuffisance des référentiels dans le domaine médico-social.

⁴ Domaine sanitaire déjà fédéré par l'usage remboursement ; domaine médico-social en phase d'implantation de politiques et de systèmes nationaux ; domaine social fragmenté historiquement en termes de systèmes et très territorialisé (les compléments de réponses proposent des priorités, partiellement déclinées transmis).

⁵ Le rapport IGAS sur le FINESS joint aux compléments propose de réattribuer les structures : il conviendrait de diligenter une étude comparable sur les professionnels.

⁶ Le cadre de collaboration des acteurs, le cadre de contractualisation, mais aussi les dossiers CNIL complexes pour un domaine de responsabilité multi-acteurs — en témoigne le travail de fond accompli par la DSSIS sur les acteurs, les rôles et les habilitations pour rédiger le projet d'arrêté soumis à la CNIL.

Concernant le financement : le plan de financement n'est pas encore stabilisé.

Le projet présenté pour avis n'est pas présenté avec son financement, dont les modalités ont évolué entre la saisine (financement contributif à hauteur de 50%, non étayé) et les réponses aux demandes de complément (financement ad hoc, non détaillé).

Par ailleurs, les opportunités offertes par la transformation numérique pourraient être davantage exploitées.

Concernant l'organisation : le projet présenté nécessite un complément d'ingénierie stratégique et administrative, préalable à son lancement, qui pourrait être mis en œuvre par une phase de préfiguration.

Le référentiel unifié embarque, dans trois domaines différenciés, une multitude d'acteurs, d'attributions et cadres d'exercices variés (COG, CPOM, autonomie des collectivités...), ayant chacun leurs agendas, et le projet ne présente pas un chef de file évident. C'est pourquoi, nonobstant ses aspects techniques détaillés en annexe, le projet référentiel unifié est, avant tout, un projet de fédération d'acteurs multiples.

Or, l'histoire récente des référentiels des trois domaines révèle les difficultés de la gouvernance et l'insécurité budgétaire : échec récent du RMESS ; atteinte partielle des objectifs du RASS deux ans après le lancement du projet ; limitation du peuplement du RPPS à quatre ordres dix ans après le lancement du projet ; subsistance d'ADELI⁷ et de FINESS quinze ans après l'initialisation de leur refonte ; allongement considérable des délais du RFOS.

La co-construction et le partage par les acteurs du référentiel unifié impliquent donc d'établir, avant le lancement des projets de système, un cadre général de collaboration, en recherchant un accord stratégique préalable entre ses parties prenantes et en traduisant ensuite cet accord de manière réglementaire (au moins)⁸ et budgétaire⁹.

En effet, le référentiel unifié, est un projet de données, appelant une gouvernance spécifique avant d'être un projet de systèmes. Cela appelle à compléter l'exercice en définissant, en lien avec une trajectoire jalonnée par les usages, la répartition des rôles entre les différents acteurs et organisations et la répartition des responsabilités. Ceci permettrait d'identifier les accords à obtenir avec les acteurs, au moins pour les premières étapes, et de sécuriser le lancement des projets de systèmes en validant au préalable les raccordements et le peuplement de données.

C'est pourquoi, je recommande pour définir le cadre général de collaboration du référentiel unifié :

a) de missionner une préfiguration du référentiel unifié qui pourrait avoir pour objet de proposer d'ici l'été 2015 au ministre des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes, un cadre stratégique acceptable par les acteurs, et de le traduire dans un cadre de fonctionnement¹⁰ s'imposant à ces derniers ;

b) de doter cette mission de pouvoirs d'audit reconnue dans les trois domaines, en lui confiant un rapport sur les référentiels des professionnels, pour compléter ainsi une feuille de route pour les Autorités d'Enregistrement — initiée par le rapport FINESS — et amplifier les mesures de simplification entreprises par la DSSIS. Cela permettrait également de prendre en compte les retours d'expérience sur RMESS et le RASS impliquant des utilisateurs opérationnels, d'affermir certains éléments impératifs de coûts (répartition des coûts entre RPPS et RASS) ou d'économie (nouveaux services numériques, applications à vocation nationale, engagements sur l'arrêt de référentiels existants) présentés dans le calcul économique et de présenter un véritable plan de financement.

En conclusion, je confirme l'intérêt stratégique du projet référentiel unifié, mais j'émet un avis non conforme lié notamment à (1) une trajectoire à sécuriser, (2) l'absence de plan de financement et (3) la nécessité de parfaire l'ingénierie stratégique et administrative de la solution cible et de sa mise en œuvre.

Compte tenu d'autres projets d'intérêt national impliquant des référentiels (SI SAMU, portail CNSA...), je souhaite qu'à l'issue de l'éventuelle phase de préfiguration proposée, ce projet puisse être à nouveau présenté à la DISIC en septembre 2015.

Conformément aux dispositions du décret de référence, la transmission du présent avis met fin à la procédure de saisine.

Jacques MARZIN



⁷ Malgré le réglementaire instituant sa migration et sa disparition.

⁸ Le RNCPS cité dans la fiche d'instruction a ainsi été institué par l'article L.114-12-1 du code de la sécurité sociale et autorisé par le décret n° 2009-1577 du 16 décembre 2009 après avis de la CNIL.

⁹ Cf. § 3 (économique) et §4 (gouvernance) de l'annexe.

¹⁰ Juridique ou réglementaire ou missions dans les COG/CPOM..., organisationnel et budgétaire



PREMIER MINISTRE

SECRETARIAT GÉNÉRAL POUR LA MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE

DIRECTION INTERMINISTÉRIELLE DU NUMÉRIQUE
ET DU SYSTÈME D'INFORMATION ET DE
COMMUNICATION DE L'ÉTAT

Tour Mirabeau
39-43 Quai André Citroën
75015 Paris

Affaire suivie par : Frédéric POULIGNY
Téléphone : 01 40 15 70 48
Mél. : frederic.pouligny@modernisation.gouv.fr

Réf. : 2016-PMR-019

Paris, le mardi 19 avril 2016

Monsieur le Directeur Interministériel du Numérique
et du Système d'Information et de Communication de
l'Etat

à

Madame la Directrice Générale de l'Offre de Soins du
Ministère des Affaires Sociales et de la Santé

Copie

Monsieur le Premier ministre

A l'attention de :

- Madame la Directrice du cabinet
- Monsieur le Secrétaire Général du Gouvernement
- Madame la Secrétaire Générale pour la
Modernisation de l'Action Publique

Madame la Ministre des Affaires Sociales et de la
Santé

A l'attention de :

- Monsieur le Directeur de cabinet
- Monsieur le Secrétaire Général

Monsieur le Ministre chargé du Budget

A l'attention de :

- Monsieur le Directeur de cabinet
- Monsieur le Directeur du Budget

Objet : Avis sur le programme de « systèmes d'information et télécommunication des SAMU-Centres 15 (dit « SI SAMU »)

Ref : - Décret n° 2014-879 du 1er août 2014 relatif au SI de l'Etat, modifié par décret n°2015-1165 du 21 septembre 2015 art.8
- Note DGOS/R2/CS/MERC/15/n°952 de saisine de la DISIC par le DGOS.

PJ : - Tableau de synthèse des recommandations
- Rapport d'analyse détaillée du dossier de saisine

En application de l'article 3 du décret cité en référence, vous avez saisi la DINSIC, le 28 juillet 2015, au sujet du programme de modernisation des systèmes d'information et de télécommunication des SAMU-Centres 15.

L'étude du dossier transmis nous a conduits à adresser le 17 août 2015 des demandes d'information complémentaires, nécessaires à une meilleure compréhension du programme nommé « SI SAMU ». L'ASIP Santé a répondu le 14 décembre 2015. En raison des modifications significatives apportées au programme, de nouvelles demandes d'information ont été adressées le 21 décembre 2015. Les dernières réponses apportées le 6 avril 2016 me permettent désormais d'émettre cet avis conformément aux dispositions du décret en référence.

Cet avis ne résulte pas d'un audit approfondi du programme. En particulier, certains éléments qui n'auraient pas été portés à ma connaissance pourraient compléter ou nuancer certains constats.

Le programme SI SAMU a pour objet de fiabiliser et de sécuriser le système d'information et les moyens de télécommunications utilisés par les services d'aide médicale urgente. La solution envisagée, centralisée et nationale, a vocation à être utilisée par l'ensemble des SAMU (métropole et DOM). Elle doit faciliter leur mise en réseau, l'interconnexion avec leurs partenaires, et répondre à la fois à des enjeux réglementaires et à une ambition de qualité de prise en charge des patients. Elle doit aussi permettre de disposer d'indicateurs homogènes, afin de suivre et piloter l'activité.

Le coût complet (charges internes et externes) est estimé par vos équipes à près de **250 millions d'euros¹ sur une période comprise entre 2014 et 2025**. Les développements applicatifs sont échelonnés en trois versions applicatives majeures, couvrant respectivement 67%, 90% et 100% de la cible. Les gains associés à la réorganisation territoriale sont estimés à 9 millions d'euros par an, compensant partiellement les investissements consentis dans le cadre de ce programme.

A titre liminaire, je note que ce programme ne figure pas dans le tableau de bord des projets SI sensibles du gouvernement. Au regard de son importance stratégique et de sa criticité, je souhaite qu'il puisse y être intégré lors de la prochaine mise à jour en juin 2016.

1. Le SI SAMU est un programme d'Etat aux enjeux légitimes

En premier lieu, je constate que le besoin de modernisation des systèmes d'information et de télécommunication des SAMU-Centres 15 est avéré.

Cette observation se fonde sur une succession de constats de fragilités techniques et d'hétérogénéité des infrastructures SI et télécom². Les applications sont peu, voire pas, intégrées au reste du système de santé. Les pratiques métiers ne sont pas harmonisées et les possibilités de débordement d'appels sont aujourd'hui bridées. Faute d'outils de pilotage, l'administration manque d'indicateurs d'usage des services d'aide médicale d'urgence. Ces faiblesses nuisent à l'action publique au quotidien, et sont préoccupantes face à des situations de crises.

Dans le même temps, les solutions techniques du marché, en matière de systèmes d'information et de télécommunication, offrent de nouvelles perspectives pour moderniser les services d'aide médicale urgente. Par exemple, l'usage important des smartphones comme canal d'appel d'urgence permet d'envisager de nombreuses améliorations dans le système de prise en charge du patient (géolocalisation, échange de données en temps réels, vidéos,...).

2. Le SI SAMU est un programme ambitieux agréant, par nature, de nombreux risques

Le programme qui m'a été soumis, à la hauteur des enjeux mentionnés, concentre de ce fait de nombreux risques inhérents à une transformation d'une telle ampleur.

Le périmètre du programme, particulièrement étendu, conduit à relever plusieurs défis :

- **sur le plan fonctionnel** : homogénéisation de pratiques aujourd'hui disparates dans la gestion de la régulation médicale et extension de la couverture fonctionnelle ;
- **sur le plan organisationnel** : décloisonnement des SAMU, interfaçage avec un écosystème complexe, forte mobilisation nationale de compétences métier et SI, rôle d'éditeur de logiciel ;

¹ 155 millions d'euros de construction, 93 millions d'euros de maintien en conditions opérationnelles ; intégrant deux années de fonctionnement.

² Cf. rapport IGAS/IGA publié en septembre 2014 sur l'« évaluation de l'application du référentiel d'organisation du secours à la personne et de l'aide médicale urgente » et l'annonce de la ministre des Affaires sociales et de la Santé, Marisol Touraine, en juin 2014, en faveur du « programme système d'information SAMU ».

- **sur le plan géographique** : couverture nationale, métropole et DOM ;
- **sur le plan technique** : refonte complète des infrastructures et services SI, télécoms, réseaux, intégration des référentiels externes...

La trajectoire du programme est également exigeante :

- **de par sa durée de 11 ans**, entre les premières études d'opportunité et le déploiement du dernier SAMU. Le déploiement s'effectuant sur la base du volontariat, les délais nécessaires à son achèvement sont difficilement prédictibles ;
- **de par son coût estimé à près de 250 millions d'euros** en coûts complets.

A titre de comparaison, sur la soixantaine de projets listés au tableau de bord des projets SI sensibles du gouvernement, seuls six ont un coût complet supérieur à 100 millions d'euros. La durée moyenne totale de l'ensemble des projets listés est de 6 ans en incluant les phases de déploiement national.

Au total, l'accumulation des difficultés que pose la conduite de ce programme rend son aboutissement incertain dans les conditions prévues.

3. Une gouvernance renforcée et une approche en deux phases permettent de contenir ces risques

Le programme repose sur une gouvernance DGOS-ASIP Santé consolidée tant dans ses composantes stratégiques qu'opérationnelles et sur la mobilisation de la communauté des métiers de l'aide médicale urgente. Néanmoins, les responsabilités de la construction, mais aussi de l'hébergement et de l'exploitation de la solution cible restent largement transférées aux assistances à maîtrise d'ouvrage et aux industriels. Cette stratégie d'externalisation pose la question de la maîtrise durable du système par la puissance publique.

En termes de calendrier, ce programme présente deux phases majeures :

- Une **première phase pilote (2016-2018)** dédiée au déploiement d'une première version applicative sur trois SAMU, des services de collecte télécom sur la majorité des SAMU et des services applicatifs spécifiques, notamment la gestion de crise, sur l'ensemble des SAMU ;
- Une **deuxième phase (2019-2023)** prévoit quatre autres versions applicatives et un déploiement progressif à l'ensemble des SAMU.

4. La première phase pilote est à sécuriser et permettra d'établir un bilan avant d'envisager la généralisation du système SI SAMU

Grâce au déploiement national anticipé de certains services clés, la phase pilote apportera une réponse rapide et pertinente aux SAMU.

Techniquement, le déploiement du socle applicatif sur un périmètre plus restreint de SAMU pilotes, permettra de faire la démonstration opérationnelle de la faisabilité du programme.

Cette première phase limite également les risques puisqu'elle sera mise en œuvre dans un délai plus resserré (d'ici fin 2018) et pour un coût complet estimé par vos équipes à 51,6 millions d'euros dont 32,5 millions d'euros d'achats (hors étape d'amorçage).

J'émet donc un avis conforme sur la phase pilote du programme SI SAMU.

Afin de la sécuriser et de l'optimiser, tout en assurant une maîtrise progressive de la solution, je recommande néanmoins de :

- i. **Mettre en place les infrastructures et services télécoms**, conformément à la trajectoire programme, **prioritairement à l'échelle nationale, sur un périmètre au plus proche de la cible complète**, afin de palier rapidement les risques d'obsolescence et de dégager de la valeur sur les fonctionnalités correspondantes (ex. entraide, serveur vocal interactif) ;
 - ii. **Construire le pilote du SI SAMU** dans le cadre d'une démarche agile s'appuyant sur une cible d'architecture technique et fonctionnelle implémentée de façon progressive en fonction de l'apport de valeur aux utilisateurs et des enjeux d'interopérabilité. La trajectoire présentée va dans ce sens et devra faire preuve de souplesse dans sa construction ;
 - iii. **Etudier les possibilités d'optimisation de la chaîne d'urgence**, notamment de rapprochement et de mutualisation avec les programmes d'autres acteurs (pompiers, police, gendarmerie), y compris par des tests et intégrations si cela s'avère opportun ;
 - iv. **Réaliser un bilan à la fois technique, fonctionnel et organisationnel à l'issue de la phase pilote**. Ce bilan portera tant sur les phases de conception/construction que sur les phases de déploiement et mise en place du maintien en conditions opérationnelles.
5. **Les conditions de réalisation de la seconde phase de généralisation seront à réévaluer en 2018**

Le dossier étant encore incomplet sur les travaux échelonnés entre 2019 et 2023, je ne peux émettre un avis conforme à ce stade sur la seconde phase du programme SI SAMU. Cette deuxième phase du programme doit en effet répondre à plusieurs enjeux dont notamment :

- **L'optimisation du déploiement généralisé du SI SAMU**, de sa préparation jusqu'au suivi de sa qualité de service ;
- **La sécurisation de la conception fonctionnelle des nouvelles versions** en ayant une approche privilégiant l'apport de valeur, le « design » des services et les cycles courts de mise à disposition,
- **Le rôle et la responsabilité de l'ASIP Santé en tant qu'éditeur de solutions**, notamment en matière d'évolutions, de supports et de maintenance.

Par ailleurs, des dispositifs permettant de sécuriser le programme dans son ensemble devront être étudiés :

- **Sur le plan financier**, grâce à une actualisation périodique – *a minima* annuelle- de l'analyse de valeur du programme (analyses MAREVA) ;
- **Sur le plan technique**, afin de maîtriser les solutions développées, tout en laissant la place aux opportunités de mutualisation et d'innovation avec les systèmes tiers.

Je demande donc que le dossier relatif à la réalisation de la seconde phase fasse l'objet d'une saisine complémentaire au moment opportun et avant son lancement.

En espérant que les recommandations de cet avis permettront de sécuriser efficacement ce programme d'importance majeure, la transmission du présent avis met fin à la procédure de saisine.

Le Directeur interministériel du numérique et du système d'information et de communication de l'Etat



Henri VERDIER

Saisine relative au programme « SI SAMU » Annexe 1 : synthèse des recommandations

Ces constats et recommandations sont détaillés dans le rapport d'analyse joint.

Thématiques, constats et risques identifiés	Recommandations
Sécurisation du programme	
Un programme SI SAMU stratégique ayant pour objet de fiabiliser et sécuriser le système d'information et les moyens de télécommunications utilisés par les services d'aide médicale d'urgence	<ul style="list-style-type: none"> - Intégrer le programme SI SAMU au tableau de bord des projets sensibles de l'Etat (Top 50) - Assurer le portage et le reporting du programme SI SAMU aux bons niveaux de décision ministériel et interministériel (partenaires de la chaîne d'urgence)
Un périmètre ambitieux sur le plan fonctionnel (homogénéisation de pratiques aujourd'hui disparates dans la gestion de la régulation médicale et extension de la couverture fonctionnelle), sur le plan organisationnel (décloisonnement des SAMU, interfaçage avec un écosystème de santé particulièrement complexe, mobilisation forte dans la durée des compétences métier et SI en national et en local) et sur le plan géographique (couverture nationale, métropole et DOM)	<ul style="list-style-type: none"> - Clarifier les responsabilités tant en interne qu'en externe, sur toutes les phases du programme - Maintenir les échanges avec l'écosystème de sûreté et piloter les impacts des évolutions réglementaires et organisationnelles - S'assurer de la cohérence de l'organisation avec la méthode Agile (en particulier arbitrages fonctionnels) - Définir, piloter et accompagner la conduite du changement tant en niveau national que local à la fois sur les fonctions métiers et SI - Piloter spécifiquement les chantiers d'élaboration et migration des référentiels
Un périmètre ambitieux sur le plan technique (refonte des infrastructures et services SI, télécoms, réseaux en local et en national, intégration des référentiels externes,...) en rupture avec l'existant	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la maitrise technique des solutions en faisant monter en compétence les équipes SI et fonctionnelles, y compris sur le plan méthodologique (Agile) - Réaliser des audits techniques (performance, sécurité, robustesse, réversibilité,...) périodiques et contractuellement engageants - S'assurer contractuellement et opérationnellement de la réversibilité et de la transférabilité des solutions mises en oeuvre
Une durée de programme particulièrement longue (11 ans depuis l'étude d'opportunité, 7 ans depuis la notification des marchés)	<ul style="list-style-type: none"> - Allotir le programme de sorte à délivrer des services régulièrement et donner de la visibilité (éviter l'effet tunnel) - Au-delà de la v1r1, prévoir des cycles de réalisation et mise en production plus courts, en cohérence avec la méthodologie de développement Agile
Des coûts programme significatifs :	- Sécuriser la stratégie d'achat (risque lié au choix de

<p>248 millions d'euros de 2014 à 2025 dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coûts directs (2014-2023) : 103 M€ • Coûts indirects (2014-2023) : 52 M€ • Coûts de fonctionnement (2014-2025) : 93 M€, y compris charges internes hors MCO des SI existants (82 M€) 	<p>la procédure concurrentielle avec négociation)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les opportunités d'internalisation et de mutualisation de certains services - Identifier les opportunités de réutilisation et/ou intégration de briques technologiques existant à l'interministériel. ex : géolocalisation (BAN), SAE (VITAM), identification (France Connect),... - Piloter l'externalisation / contenir la sous-traitance : renforcer la gouvernance contractuelle, durcir les exigences contractuelles
<p>Sécurisation de la phase pilote</p>	
<p>Apport de valeur dès la phase pilote</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Déployer prioritairement les services de collecte télécoms (yc SVI et entraide) sur l'ensemble des SAMU et les infrastructures télécoms sur les sites frappés d'obsolescence (dans la limite des contraintes de couplage avec les SI existants) - Mettre en place une chaîne de pilotage dédiée (marché, développement, déploiement, production) pour les services et infras télécoms
<p>Optimisation de la trajectoire de la phase pilote</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en oeuvre les services applicatifs dans le cadre d'une démarche agile jusqu'au déploiement - Prévoir une montée en charge progressive des infrastructures (développement, production) avec audits périodiques de performance et robustesse
<p>Alignement avec la chaîne d'urgence</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aligner la stratégie du SI SAMU avec les évolutions potentielles de la chaîne de la sécurité civile - Etudier et tester les opportunités de rapprochement avec des projets connexes (POC)
<p>Bilan de la phase pilote</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser un bilan technique, fonctionnel, organisationnel et économique sur les phases de conception, déploiement et MCO
<p>Sécurisation de la phase de déploiement généralisé (questions à adresser dans le cadre du complément de dossier à déposer)</p>	
<p>Optimisation du déploiement : la durée du programme est particulièrement longue, en particulier sur sa phase de développement/déploiement généralisé</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Etudier les opportunités organisationnelles et techniques d'anticipation et d'optimisation des déploiements - Suivre les ressources allouées, leurs disponibilités et leurs compétences, en particulier en local - Renforcer la cellule de déploiement en appui des ressources locales - Piloter le décommissionnement des SI existants
<p>Sécurisation de la conception fonctionnelle :</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sécuriser la conception fonctionnelle et prioriser périodiquement les besoins sur les briques à forte

<ul style="list-style-type: none"> - Un existant fortement hétérogène, hétérogénéité en partie maintenue - Une évolution significative du périmètre fonctionnel avec extension des fonctionnalités 	<p>valeur, dans une approche de type « Produit minimum viable » (PMV)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etudier l'opportunité d'une démarche de type design de services, en particulier sur les interfaces utilisateurs (CRRRA et public)
<p>Modalités de pilotage du programme : un positionnement à repenser</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser la chaîne de conception/déploiement de sorte à délivrer périodiquement de nouveaux services applicatifs - Intégrer une démarche Devops afin de mettre en œuvre au plus tôt les modalités de maintenance du SI SAMU - Sécuriser les risques programme en mettant en place un pilotage spécifique de prévention et suivi des risques
<p>Des coûts significativement élevés et une valeur programme pouvant dériver dans la durée du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Piloter les coûts et budgets et actualiser périodiquement (a minima annuellement et à chaque jalon majeur du programme) les analyses MAREVA - Parangonner régulièrement les solutions et offres (dans la limite des conditions contractuelles des marchés)
<p>Une maitrise technique interne à maintenir. L'appui sur des ressources externes en assistance à maitrise d'ouvrage et maitrise d'oeuvre est significatif (40 % des coûts du programme en phase pilote).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer une veille technologique continue sur les évolutions du marché (ex. nouvelles solutions de mobilité, objets connectés,...), s'inscrire dans une démarche d'innovation - Etudier les opportunités de ré internalisation de certaines briques en particulier sur les briques stratégiques et/ou innovantes - Dans la limite de la protection des données de santé, veiller à préparer l'extractabilité des données et métadonnées du SI SAMU by design (démarche open data)
<p>Interopérabilité avec les systèmes tiers (SI, solutions de communication,...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Piloter spécifiquement les chantiers d'interopérabilité avec les SI et services tiers (ex. réseau radio ANTARES) - Etudier les opportunités de renforcer l'ouverture et l'interopérabilité du SI SAMU (ex. via le développement d'API dans une logique de SI plateforme des acteurs de l'urgence)

SECRETARIAT GÉNÉRAL POUR LA
MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE

DIRECTION INTERMINISTERIELLE DU NUMERIQUE
ET DU SYSTEME D'INFORMATION ET DE
COMMUNICATION DE L'ETAT

Tour Mirabeau
39-43 Quai André Citroën
75015 Paris

Affaire suivie par : Frédéric POULIGNY
Téléphone : 01 40 15 70 48
Mél. : frederic.pouligny@modernisation.gouv.fr
Réf. : 2016 – PMR – 093

Paris, le 23 septembre 2016

Le Directeur Interministériel du Numérique et du
système d'Information et de Communication de l'Etat

à

Monsieur le Secrétaire Général des ministères chargés
des affaires sociales

Copie :

Monsieur le Premier Ministre
A l'attention de :
- Madame la Directrice du cabinet
- Madame la Secrétaire Générale pour la
Modernisation de l'Action Publique

Monsieur le Ministre chargé du Budget
A l'attention de :
- Monsieur le Directeur de cabinet
- Monsieur le Directeur du Budget

Objet : Avis sur le projet SI Compte personnel d'activité.

- Réf. :** - Décret n° 2014-879 du 1er août 2014 relatif au système d'information et de communication de l'État, modifié par décret n°2015-1165 du 21 septembre 2015
- Courrier de saisine du 13/07/2016
- P.J. :** - Tableau de synthèse des recommandations
- Annexe. Rapport d'analyse et de recommandations

En application de l'article 3 du décret cité en référence, vous m'avez saisi le 13 juillet 2016 pour avis concernant le projet SI compte personnel d'activité (CPA).

Le CPA est inscrit dans la loi relative au dialogue social et à l'emploi du 17 août 2015, précisé par la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels. La première version du SI CPA sera mise en ligne en janvier 2017. Sa construction a été déléguée à la caisse des dépôts et consignations (CDC).

Après étude du dossier, je vous ai adressé le 3 août 2016 une demande d'informations complémentaires visant à approfondir certains sujets structurants afin d'apprécier au mieux l'impact et la faisabilité du projet. J'ai pris connaissance de vos réponses adressées le 8 septembre 2016.

Le présent avis ne résulte pas d'un audit approfondi du programme. En particulier, certains éléments qui n'auraient pas été portés à ma connaissance pourraient compléter ou nuancer certains constats.

En préambule, j'attire votre attention sur le fait que **l'avis conforme doit être sollicité au stade du lancement des études de conception**. Or, le calendrier joint au dossier montre que **ce projet est en phase de réalisation depuis avril 2016**.

En l'état de mes constats, **l'objectif de mise en service au 1^{er} janvier 2017 semble atteignable**.

L'architecture cible du SI CPA et la trajectoire de construction retenue sont en phase avec les objectifs de la loi. Elle intègre également une plate-forme d'intégration et une plate-forme de développement de services tiers. En outre, la **capitalisation sur le SI CPF** (notamment en termes d'architecture et d'équipe) est un choix logique et pertinent.

En délégation complète, **l'organisation projet mise en œuvre par la CDC sécurise la mise en service**. La conception de la solution repose sur une démarche participative et la méthodologie de

développement agile retenue est pertinente. Les ressources mobilisées présentées par la CDC répondent aux exigences du projet, même si leur dimensionnement pourrait être optimisé. Au niveau ministériel, j'ai également bien pris note du rattachement opportun des directions de projet SI CPA et SI CPF au sein d'une même maîtrise d'ouvrage stratégique.

Le SI CPA est une plateforme de services destinée à évoluer et s'adapter aux usagers, ce qui nécessite que **ce projet s'inscrive dans la durée au-delà de l'échéance du 1^{er} janvier 2017.**

A ce titre, l'examen du dossier transmis me conduit à vous alerter sur **trois séries de risques** :

- **La valeur des services numériques à intégrer au portail n'est pas garantie.** Les mécanismes permettant de concevoir, adapter et faire évoluer rapidement ces services sont insuffisamment définis, y compris en termes d'impacts économiques. A cet égard, la stratégie d'hébergement de la plateforme de développement « ouverte », accélérateur dans l'apport de services innovants, n'est pas encore actée et ne pourra pas, en l'état, produire de résultats.
- **Les coûts de fonctionnement de la solution ne sont pas optimisés.** La gestion du SI CPA a été confiée à la CDC sans limite de durée. Cet engagement de long terme et des coûts de construction très significatifs (19,6 millions d'euros - hors charges internes et hors coûts des services numériques associés au CPA -) n'ont pas donné lieu, en contrepartie, à la passation d'une convention permettant à la fois d'objectiver le niveau de service de l'opérateur et de réduire les coûts récurrents sur la durée.
- **La maintenabilité du SI CPA n'est pas sécurisée.** A la date de la saisine, la CDC ne s'est pas astreinte à la production des éléments permettant de comprendre, suivre et évaluer ses travaux, notamment en termes de conception et de construction de l'architecture. Ce manque de documentation met en risque la bonne maintenabilité et la bonne exploitation du SI CPA.

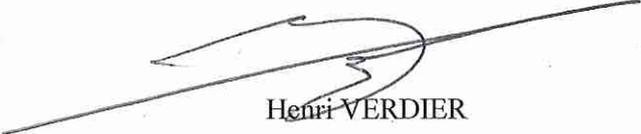
Bien que structurants pour la réussite du SI CPA dans la durée, ces constats ne sont pas de nature à remettre en cause les postulats du projet et les travaux de réalisation en cours. J'émet donc un avis conforme sur le projet SI CPA sous réserve de la prise en compte des recommandations suivantes visant à couvrir les risques identifiés :

- **Une stratégie visant à maximiser la valeur ajoutée des services numériques et garantissant l'apport de valeur continue aux usagers doit être rapidement précisée, formalisée et mise en œuvre.** Cette stratégie passe par le pilotage de la réalisation des services en partenariat avec les acteurs de la formation professionnelle et l'écosystème numérique ;
- **Une convention de service doit être adoptée avec la CDC visant à instaurer un cadre financier plus favorable pour l'Etat, en contrepartie de la délégation de long terme vers la CDC.** Ce cadre contractuel et financier doit s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue et permettre des évolutions rapides des services proposés.
- **Les choix techniques réalisés doivent être explicités et documentés, y compris via une rétro spécification des éléments structurants, afin de garantir la capacité de l'opérateur à faire évoluer le SI en toute sécurité et d'assurer sa réversibilité vers l'Etat le cas échéant.**

Ces recommandations sont détaillées et assorties de propositions de mise en œuvre dans l'annexe jointe à cet avis.

Conformément au décret n° 2014-879 du 1er août 2014 relatif au système d'information et de communication de l'État, la transmission du présent avis met fin à la procédure de saisine.

Le directeur,



Henri VERDIER

Saisine relative au projet « CPA »

Annexe 1 : synthèse des recommandations

Ces constats et recommandations sont détaillés dans le rapport d'analyse joint.

	Thèmes, constats et risques identifiés	Recommandations
<p>1. Valeur des services numériques</p> <p>Maximiser la valeur des services numériques initiaux.</p>	<p>Constats et analyse :</p> <p>La valeur des services numériques intégrés initialement au portail n'est pas garantie. Les mécanismes permettant de concevoir, adapter et faire évoluer rapidement ces services sont insuffisamment définis, y compris en termes d'impacts économiques.</p>	<p>Recommandations :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir une stratégie visant à maximiser la valeur ajoutée des services numériques • Piloter la réalisation des services en fonction de leur apport de valeur pour les utilisateurs. • Clarifier les impacts potentiels du SI CPA sur les objectifs propres et les processus métiers des acteurs de la formation professionnelle pour en faire des démultiplicateurs d'utilisation des services du portail.
<p>Faire évoluer et adapter les services numériques aux besoins.</p>	<p>Constats et analyse :</p> <p>Les mécanismes permettant d'acter et de réaliser rapidement des évolutions sur les services numériques sont insuffisamment définis, y compris et surtout, en termes d'impacts financiers complémentaires pour l'Etat.</p> <p>La stratégie sur la plateforme de développement « ouverte » pour des acteurs tiers, susceptible d'assurer une certaine flexibilité dans l'apport de services innovants, n'est pas encore actée et ne pourra pas, en l'état, produire de résultats.</p>	<p>Recommandations :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir les cas d'utilisation concrète des outils d'analyses comportementales prévus dans le projet. Les associer à un dispositif de décisions et d'actions clair en cas de non-atteinte des objectifs d'utilisation du CPA. • Préciser le cadre contractuel et financier de long terme pour des évolutions rapides des services existants ou la construction éventuelle de nouveaux services numériques • Arbitrer le choix de l'hébergement d'une plateforme de développement ouverte et la gouvernance associée, au regard de sa valeur ajoutée pour les usagers et des potentiels gains, notamment financiers pour l'Etat. • Etudier les opportunités d'intégration de services existants (ex sur l'emploi store). Renforcer les liens avec les acteurs du numérique et de la formation professionnelle

<p>2. Coûts de fonctionnement de la solution</p> <p>Instaurer un cadre financier plus favorable pour l'Etat.</p>	<p><u>Constats et analyse :</u></p> <p>Les coûts de fonctionnement de la solution ne sont pas optimisés.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La justification par la CDC des coûts de fonctionnement prévisionnel du SI CPA décrits dans son chiffrage estimatif du 27 mai 2016 - hors maintenance évolutive et hors impact de nouvelles fonctionnalités- est insuffisante pour juger de leur adéquation avec le niveau d'engagement de service proposé. • En contrepartie de la délégation du SI vers la CDC sur le long terme, il n'a pas été passé de convention de service favorable à l'Etat permettant à la fois d'augmenter le niveau de service de l'opérateur et de réduire ses coûts récurrents. 	<p><u>Recommandations :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Acter d'ici le 01/01/2017, une convention de service avec la CDC visant à instaurer un cadre financier plus favorable pour l'Etat (dispositions classiques et éprouvées de contrats d'infogérances avec des prestataires privés pour prévoir des révisions annuelles, à la baisse, des coûts récurrents du SI CPA, assortie d'une augmentation progressive du niveau de service fourni par la CDC, au titre de l'apprentissage). • Préciser dans la convention les modalités de mise à disposition des crédits et assurer un suivi régulier de la consommation des dépenses par la CDC, afin de permettre à la MOA Stratégique de réaliser le contrôle indispensable des crédits alloués par l'Etat pour la construction de la solution, son fonctionnement et le pilotage budgétaire du SI CPA. • Afin de s'assurer du bon suivi de cette convention, mettre en œuvre des dispositifs spécifiques de pilotage (type PMO) au niveau de la maîtrise d'ouvrage stratégique pour le SI CPA en cohérence avec le SI CPF. • Préciser les modalités de travail entre les deux équipes SI CPA et SI CPF, compte tenu du niveau de couverture commun des deux projets (y compris opérateur)
<p>3. Maintenabilité de la solution</p> <p>Sécuriser l'exploitation et la réversibilité de la solution vers l'Etat.</p>	<p><u>Constats et analyse :</u></p> <p>La maintenabilité du SI CPA n'est pas sécurisée. A la date de notre intervention, la CDC ne s'est pas astreinte à la production des éléments permettant de comprendre, suivre et évaluer ses travaux, notamment en termes de logique de conception et de construction de l'architecture fonctionnelle et technique de la solution. Ce manque de documentation met en risque la bonne exploitation du SI CPA et, en particulier, toute possibilité de réversibilité de la solution vers l'Etat.</p>	<p><u>Recommandations :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Expliciter et documenter les choix techniques réalisés (dossier d'architecture fonctionnelle, applicative et technique), y compris via une rétro spécification des éléments structurants, afin de garantir la capacité de l'opérateur à faire évoluer le SI en toute sécurité et d'assurer sa réversibilité vers l'Etat le cas échéant.