

Informatique Etat - 19 janv. 2016, par Raphaël MOREAUX

HENRI VERDIER : "LA DINSIC EST ARMÉE POUR ÉVITER À UN GRAND PROJET INFORMATIQUE DE L'ÉTAT DE BASCULER DANS LE FOSSÉ"

Sécurisation des projets informatiques, nouvelle stratégie technologique, management des agents et culture de l'innovation et de la donnée : le directeur interministériel du numérique et du système d'information et de communication de l'État (Dinsic), Henri Verdier, détaille dans un entretien à *Acteurs publics* sa feuille de route pour 2016.

Vous avez été nommé en septembre dernier directeur interministériel du numérique et du système d'information et de communication de l'État (Dinsic), après une réorganisation du secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP) auquel cette direction est rattachée. En quoi cette revue des services a-t-elle consisté pour la Dinsic ?

Cette réorganisation a permis d'unifier au sein de la Dinsic les équipes chargées de la supervision et du développement des infrastructures informatiques – Réseau interministériel de l'État (RIE), centres d'hébergement des données de l'État, cloud –, celles engagées au service de l'unification du système d'information (SI) de l'État, de la stratégie d'"État plateforme", du soutien à l'émergence d'une véritable stratégie RH au service des informaticiens publics, celles traitant de l'administration numérique, portant une réflexion sur les usages et pratiques, pour faire progresser les services publics numériques, ainsi que des équipes engagées dans les stratégies ouvertes (open data, open source, open gouvernement) et des développements agiles. Beaucoup de grands groupes industriels travaillent actuellement à une unification similaire.

Quels sont les enjeux de cette réorganisation en termes de management ?

Pour gérer cette réorganisation, il nous faut tout d'abord conserver les cultures et assurer les missions de la Dinsic. Puis il nous faut construire ensemble une culture commune entre ces différents services, chacun étant convaincu de l'intérêt d'une telle démarche. Chaque composante de la Dinsic ressent en effet que son métier peut être affaibli si les autres ne réussissent pas dans leurs missions, et que sa propre mission peut être renforcée par les apports des autres. Par exemple, l'agilité revendiquée par les start-up d'État n'est possible qu'à condition que l'on puisse exploiter les bases de données des administrations publiques, et donc que celles-ci soient bien construites, à partir de données fiables et harmonisées. La sécurisation des grands projets peut gagner à s'inspirer de la culture de l'agile.

Sur quoi cette culture commune repose-t-elle ?

Plusieurs sujets sont transversaux à l'ensemble de nos services. L'open source et le logiciel libre sont, par exemple, à la fois un levier de mutualisation, un principe d'architecture technologique qui parle à nos urbanistes informatiques et une philosophie de travail avec l'écosystème numérique qu'affectionne particulièrement la mission Etalab. Aujourd'hui, cette inflexion stratégique vers le "libre" est assumée par la Dinsic. Le logiciel libre doit

être un moyen de remettre de la capacité de développement au sein de l'État, et de le positionner au cœur d'une communauté de contributeurs. Ce n'est pas qu'une politique d'achat ou de mutualisation, mais bien une stratégie d'action publique. Ainsi, la culture du développement agile, la stratégie d'État plateforme, le travail sur les données, l'ouverture aux écosystèmes sont, ou deviendront rapidement, des marqueurs communs.

“L’inflexion stratégique vers le « libre » est assumée par la Dinsic.”

En quoi cette doctrine de l'“État plateforme” consiste-t-elle ?

En termes d'action publique, cela correspond à l'idée que, comme les grandes plateformes du Web, l'État peut agir en rendant accessibles des ressources dont d'autres vont s'emparer, en leur permettant de les utiliser librement, sans prétendre encadrer a priori, autrement que par le design des ressources, les usages qui pourront en être faits. Il s'agit d'ouvrir un champ des possibles. Mark Zuckerberg n'avait par exemple pas anticipé toutes les fonctionnalités et usages qui allaient se développer sur le réseau social Facebook lorsqu'il a commencé à le développer : il les a simplement rendus possibles.

Comment cela se traduit-il d'un point de vue technologique ?

Cela signifie qu'à chaque fois que vous développez un service, ce développement doit pouvoir automatiquement être utilisé par d'autres administrations. Il ne faut plus construire un SI ou une application simplement pour ses propres besoins. C'est la stratégie d'“APIfication”, de construction d'API [*Application Programming Interface, ou “interface de programmation” en français, ndlr*] qui peuvent être réutilisées par d'autres, pour d'autres besoins. Ainsi l'API Entreprises, développée par une start-up d'État, a été initialement conçue pour le service “Marchés publics simplifiés”. Elle permet à un développeur d'aller simplement interroger la base Siren de l'Insee, la base de données de la DGFIP [*direction générale des finances publiques, ndlr*] ou les informations d'Infogreffe [*le registre du commerce et des sociétés, ndlr*] pour connaître le profil d'une entreprise. Aujourd'hui, 51 services de l'État utilisent chaque jour cette API pour des usages très divers.

Votre conviction profonde est que le numérique change pour l'État la façon de réguler la société et transforme l'action publique... N'est-ce pas encore trop utopique ?

C'est justement là que la Dinsic, dans la variété de ses dimensions, apporte énormément. Elle va nous permettre de penser de bout en bout une logique de l'action publique sous-entendue par le terme de “gouvernement comme une plate-forme (ouverte)” : il s'agit de donner du pouvoir d'agir au citoyen et aux entreprises, de mettre en place une régulation de l'économie plus collective et distribuée, de créer de la valeur en mettant à disposition des ressources de tous genres. Regardez par exemple l'API <http://le.taxi>, actuellement en test à Montpellier et prochainement généralisée : l'État a fédéré les professionnels autour d'une API très simple, qui géolocalise les taxis et permet de les contacter. Des dizaines de services seront développés sur cette simple infrastructure. Il y a, avec cette approche, un extraordinaire chapitre de l'Histoire à écrire, mais cela demande d'abord une maîtrise parfaite de nos infrastructures, de la conduite de projet, du design et du développement.

“L'État a peut-être une difficulté, c'est la question du management de projets qui mélangent tant de statuts de fonctionnaires et de contractuels.”

Disposez-vous des ressources humaines suffisantes pour être à la hauteur de vos ambitions ? L'ouverture d'un poste de référent open source à la Dinsic a par exemple été reportée...

L'an dernier, les augmentations d'effectifs initialement prévues ont finalement été gelées, ce qui a ralenti la mise en œuvre de la stratégie prévue. Nous travaillons donc à effectifs constants avec une équipe d'environ 120 personnes, incluant les responsables du RIE. Nous tâchons donc de profiter de la réorganisation pour redistribuer certaines fonctions et mettre en place de nouvelles synergies. Il nous faut en effet un référent open source, mais ce poste pourra être assumé par une personne d'Étalab, soutenue par d'autres, issues de différents services, déjà très engagés dans ces projets. Pour l'instant, cette pression sur les effectifs n'est pas une préoccupation majeure.

Qu'en est-il des économies sur les dépenses informatiques dont la Dinsic a la charge ?

En 2013, nous avons respecté l'objectif de 100 millions d'euros d'économies sur ces dépenses. L'année suivante, il fallait maintenir un budget constant, ce qui a globalement été respecté, en dehors du réinvestissement consenti après les attentats perpétrés à Paris en janvier et le plan antiterroriste qui prévoyait un effort important en termes de sécurisation des SI. Le bilan comptable de l'année 2015 sera réalisé au mois d'avril. J'insiste toutefois sur un point : il existe bien des marges d'économies dans l'informatique d'État, et nous allons les trouver, grâce à la mutualisation, à l'efficacité dans la conduite des projets, au travail avec les écosystèmes... Mais en même temps, il faut bien avoir conscience que l'informatisation de l'État, indissociable de sa modernisation, entraîne forcément de nouveaux investissements, puisque de plus en plus de services vont être délivrés de manière numérique. L'objectif premier est donc la performance de nos SI. Il ne faudrait pas que, parce qu'on a décidé de réaliser des économies en informatique, on s'interdise de réaliser de plus importantes économies justement permises par l'informatisation. Notre travail en 2016 sera de montrer les économies réalisées sur les projets déjà lancés, mais de séparer cette logique d'éventuels investissements à réaliser sur de nouveaux projets.

Certains projets continuent pourtant de connaître une dérive de leurs budgets, à l'instar du projet Sirhen du ministère de l'Éducation nationale... La Dinsic n'a-t-elle pas du mal à faire passer son message du fait de sa position interministérielle et donc d'un manque de prise directe sur les ministères ?

Nous sommes désormais bien armés pour éviter à un nouveau projet informatique de basculer dans le fossé, d'autant que nous sommes désormais [*depuis le décret d'août 2014, ndlr*] informés et saisis dès le début d'un projet dépassant les 9 millions d'euros de budget. Sommes-nous pour autant armés pour que ces projets empruntent la trajectoire la plus efficace ? Il reste à mon sens un dernier travail à faire, qui doit être collectif. Il nous faut bâtir avec les ministères une doctrine commune de pilotage des grands projets informatiques. Je milite notamment pour limiter leur durée, pour les séquencer différemment, en lots plus petits, et pour favoriser l'agilité dans leur développement. Les phases de déploiement des projets sont par exemple trop longues, il faudrait les imaginer différemment. Il faut également "réinternaliser" certaines compétences, et notamment renforcer la capacité de maîtrise des prestataires. Mais je dois rappeler aussi, pour être très clair, que l'État n'est pas plus mal loti en termes de conduite de projets informatiques que la plupart des grandes entreprises privées.

"Il nous faut bâtir avec les ministères une doctrine commune de pilotage des grands projets informatiques."

Il est toutefois difficile de prôner l'agilité lorsque ces projets touchent à des SI aussi lourds et complexes que les systèmes d'information de ressources humaines (SIRH) notamment, comme le Sirhen.

C'est différent, bien sûr. Pour le Sirhen, il s'agit d'une modernisation de systèmes de gestion RH qui existaient déjà, et le projet a démarré il y a déjà longtemps, en 2007. Nous sommes en train de travailler à sa réorientation avec le ministère de l'Éducation nationale. Mais si l'on devait repartir de zéro et réfléchir à la conception du Sirhen aujourd'hui, je suis certain que l'équation serait posée différemment.

La fonction publique manque-t-elle d'une culture de l'innovation ?

Dans toute grande organisation, qu'il s'agisse de l'État ou d'un grand groupe industriel, il existe une tension entre l'exigence de rendre le service – que les fonctionnaires soient payés tous les mois, que les trains arrivent à l'heure, etc. – et la nécessité de favoriser l'innovation. C'est vrai partout, même si l'État a la particularité d'exercer des missions régaliennes qui exigent forcément de tendre vers le risque zéro. Le parti pris à la Dinsic pour nourrir l'innovation a été de mélanger au sein d'une direction remaniée des équipes chargées de la sécurité, de la rigueur des SI et de leur modernisation, avec des équipes plus orientées vers l'innovation ou les sujets émergents. L'État a peut-être une difficulté, propre à son organisation, c'est la question du management de projets qui mélangent tant de statuts de fonctionnaires et de contractuels venus d'horizons très divers. Mais on a d'autres facilités. Le fait que l'on travaille sur des sujets d'intérêt général est par exemple facteur de motivation et permet d'attirer plus facilement des talents exceptionnels et des contributions extérieures.

Vous avez participé en 2013 à la commission Lauvergeon [ou commission "Innovation 2030", présidée par Anne Lauvergeon, ndlr] et vous y avez plaidé pour ce principe d'innovation. Doit-il pousser les agents à prendre certains risques ?

Je suis effectivement en faveur d'un principe d'innovation : toute l'aventure humaine repose sur ce désir de faire progresser le savoir. Mais je ne dis pas qu'il s'agit du principe suprême. Il y a deux principes contradictoires entre lesquels il faut en permanence chercher l'équilibre : innovation et précaution. Ce qui compte, et c'est la mission de l'État, c'est de délivrer le service public. Ensuite, la question n'est pas forcément de prendre des risques – on peut innover avec des sécurités – et ce n'est pas forcément le problème des agents. La question est plutôt systémique. C'est notre organisation qui doit donner aux agents la capacité à faire, à innover, à réinventer l'action publique. Le week-end dernier, s'est tenu à Paris le hackathon "Nec mergitur", organisé par la ville de Paris et la préfecture de police avec l'appui de la mission Etalab et la participation de nombreuses DSI ministérielles. Il suffisait d'y passer 10 minutes pour voir qu'il y a des agents publics qui savent travailler sur un pied d'égalité avec les plus radicaux des innovateurs.

Quels sont les grands projets structurants de cette année 2016 ?

La liste est déjà longue. Le RIE va poursuivre son déploiement : nous sommes à 9 000 sites administratifs raccordés au réseau, l'objectif étant d'atteindre les 15 000 en 2017. Cette année, il commencera à monter la chaîne de valeur, en développant de nouveaux services comme un annuaire ou une messagerie pour les agents. Le projet France Connect d'authentification unifiée pour tous les services publics, permettant au citoyen usager d'autoriser des transferts d'information au sein de l'administration, se poursuit également. Nous ouvrons aussi notre offre de cloud interministérielle. Le suivi des projets sensibles va entrer dans une nouvelle étape. Nous avons déjà remis deux fois le tableau de bord des 50 projets informatiques de l'État les plus importants au Premier ministre. Cette année, nous allons pouvoir confronter ce tableau à la réalité de leur

évolution et constater si nous avons vu juste en appréciant leur solidité. Nous allons ouvrir le chantier de la méthode de conduite des grands projets, porter une stratégie ambitieuse en matière de logiciel libre, ouvrir une offre de cloud au service des administrations. Le chantier de l'administration territoriale va aussi nous mobiliser considérablement. Notre incubateur de start-up va terminer de se structurer et commencer à polliniser des projets parmi les ministères et opérateurs. En tant qu'administrateur général des données, je compte aussi continuer à diffuser les data sciences au sein de l'État.

Qu'en est-il de la gestion des agents informaticiens de l'État ?

Le corps des ingénieurs des systèmes d'information et de communication (SIC, catégorie A) du ministère de l'Intérieur a été ouvert en 2015 à tous les ministères. Nous allons dorénavant nous attacher à ouvrir le corps des techniciens SIC (catégorie B) et entamer une stratégie salariale globale, des formations unifiées et une animation plus forte de ces communautés. La Dinsic accompagne aussi les services interministériels départementaux des systèmes d'information et de communication (Sidsic), dont les effectifs vont également basculer au sein d'un seul corps.

Le projet de loi "pour une République numérique", porté par la secrétaire d'État au Numérique, Axelle Lemaire, va également marquer ce début d'année...

L'année 2016 aura une forte connotation juridique, effectivement : avec l'application de la loi Valter sur la gratuité des données publiques et effectivement l'examen de la loi Lemaire, qui porte énormément d'évolutions en termes de service public de la donnée et de transparence des algorithmes utilisés par les administrations par exemple. Nous avons aussi un important dossier sur l'administration territoriale de l'État, Clotilde Valter [*la secrétaire d'État à la Réforme de l'État et à la Simplification, ndlr*] ayant lancé une mission pour engager une stratégie d'innovation numérique au service de la réforme de cette administration, en lien avec la création de nouvelles grandes régions. Sans compter probablement la loi sur les Nouvelles opportunités économiques ("Noé"). La fin de l'année sera également marquée par le sommet mondial pour un gouvernement ouvert, qui aura lieu en France, le pays présidant l'Open Government Partnership (OGP) en 2016.
