

RAPPORT DE MISSION

ÉTUDE DES SYSTÈMES D'INFORMATION DES DRAC

Auteur : Caroline Thaon

État du document : En cours A approuver Approuvé

Approbation du document		
Entité	Nom	Fonction
MCC/SG/SDSI	J Toscano	Responsable études et pilotage
MCC/SG/DAT	M Pujol	Chef de projet au Département de l'action territoriale
MCC/SG/SDSI	A Maucorps	Sous-directeur des systèmes d'information
MCC/SG	L Muniesa	Secrétaire Générale adjointe

Liste de diffusion	
Entité	Destinataires

Mises à jour			
Date	N° version	Auteur	Motif révision
09/06/15	0.1	CTA	Création
12/06/15	0.2	CTA	Prise en compte des observations – COSUI 11/06
15/06/15	1.0	CTA	Prise en compte des corrections
15/06/15	1.1	CTA	Prise en compte relecture A Maucorps
03/07/15	1.2	CTA	Prise en compte remarques L Muniesa

Table des matières

OBJECTIF ET MÉTHODE.....	4
1OBJECTIF.....	4
2TRAVAUX RÉALISÉS.....	4
ÉTAT DES LIEUX.....	6
1LES CONDITIONS DE TRAVAIL, PREMIER SUJET SI DES DRAC.....	6
2LES RÉPONSES APPLICATIVES NATIONALES AUX BESOINS MÉTIERS.....	9
3LES PÉRIMÈTRES NON COUVERTS PAR L'OFFRE APPLICATIVE NATIONALE.....	12
4 DES DIFFICULTÉS STRUCTURELLES.....	14
PRÉCONISATIONS.....	18
1PILOTER : RATIONALISER LA GOUVERNANCE DE LA FONCTION INFORMATIQUE.....	18
2AGIR : METTRE EN OEUVRE DES PROJETS PRIORITAIRES POUR ACCOMPAGNER LA RÉFORME TERRITORIALE.....	20
3VEILLER : PARTICIPER À LA RÉFLEXION INTERMINISTÉRIELLE.....	24
4INVESTIR POUR DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES INDISPENSABLES.....	26
ANNEXE : LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES.....	29
1EN ADMINISTRATION CENTRALE.....	29
2EN SERVICES DÉCONCENTRÉS.....	29
ANNEXE : SYNTHÈSE DES PRÉCONISATIONS.....	32

OBJECTIF ET MÉTHODE

1 Objectif

Cette étude s'inscrit dans le cadre de l'élaboration d'un nouveau Schéma directeur pour les systèmes d'information du Ministère et dans la perspective de la réforme territoriale. Son objet est d'analyser l'existant et les attentes en termes de systèmes d'information afin de formuler des préconisations :

- adéquation des systèmes d'information aux besoins (développement d'applications métiers, moyens humains, offre de services en matière de réseau, d'achats, de support...) et étude de la gouvernance
- orientations ou projets SI interministériels au niveau régional (infrastructures ou outils partagés) ;
- évolutions prochaines rendues nécessaires du fait de la nouvelle organisation territoriale (nécessité accrue de mobilité, de partage d'information entre sites distants).

Ces préconisations seront soumises aux instances décisionnaires du Schéma Directeur et feront l'objet d'un arbitrage pour leur mise en œuvre sur la période 2016 – 2018. Des actions prioritaires, à enclencher et/ou à mettre en œuvre rapidement, seront soumises à un arbitrage rapide , en anticipation du futur Schéma directeur.

2 Travaux réalisés

L'étude s'est déroulée sur deux mois (mi-avril – mi-juin 2015), sous pilotage de la Sous-Direction des Systèmes d'Information et en étroite collaboration avec le Département de l'Action Territoriale. Elle a bénéficié d'un appui de l'IGAC.

Les travaux comprennent principalement des entretiens réalisés

- avec des interlocuteurs d'administration centrale (Département de l'Action Territoriale, Département de la Stratégie et de la Modernisation, Sous-Direction des Systèmes d'information, correspondants MOA des Directions Générales et du Secrétariat Général) afin d'appréhender le contexte
- auprès d'un échantillon de quatre DRAC (Champagne-Ardenne, Pays de Loire, Rhône-Alpes, Limousin)
- avec les secrétaires généraux de deux DAC ultramarines (Martinique et Guadeloupe).

Des contributions écrites ont également été transmises par les DRAC de Basse-Normandie, de Corse, de Franche-Comté, de Languedoc-Roussillon, de Midi-Pyrénées et du Centre.

Nous remercions tous nos interlocuteurs et contributeurs pour leur accueil constructif et pour le temps qu'ils ont consacré à cette étude.

ÉTAT DES LIEUX

1 Les conditions de travail, premier sujet SI des DRAC

Avant même les sujets « métiers », ce sont des problématiques liées au poste de travail et aux accès à l'outil de travail qui émergent en premier lieu des échanges conduits en DRAC. Pertes de temps, de crédibilité vis-à-vis d'interlocuteurs externes mieux lotis, impossibilité d'exploiter les temps de déplacements pour travailler, impossibilité de travailler à distance ou en mobilité : ces effets négatifs risquent de prendre une dimension encore plus prégnante dans le contexte de la réforme territoriale, pénalisant particulièrement les cadres appelés à se déplacer fréquemment vers le site abritant l'état-major, limitant les possibilités d'adaptations de l'organisation telles que le télétravail et rendant plus difficile pour des équipes travaillant sur des sites distants de trouver leur cohésion.

1.a Le poste de travail

Le poste de travail des agents des DRAC est géré localement par le responsable informatique. Conformément aux orientations formulées par la SDSI, et aux moyens financiers non extensibles dont disposent les DRAC, le poste de travail est généralement équipé du pack Libre Office, ce qui continue à générer des frustrations, voire de réelles difficultés. En effet les interlocuteurs des DRAC au sein des collectivités sont fréquemment équipés de Microsoft Office dans des versions récentes et utilisent des formats que la DRAC ne lit pas, ou partiellement, avec des pertes d'information. Au sein même de l'Etat, les ministères financiers et par suite les services financiers du Ministère de la Culture travaillent avec Excel, ce qui rend nécessaire de hasardeuses conversions lors des échanges avec ces services.

Le poste de travail est équipé, en fonction des besoins de son utilisateur, d'un certain nombre de logiciels, de préférence issus du monde libre. L'installation de ces logiciels fait l'objet d'une décision qui devrait prendre en compte l'utilisation d'anciennes licences de logiciels propriétaires, les compatibilités avec les applications métier nationales et avec la configuration du poste, mais également l'offre de formation disponible au niveau interministériel. En matière de système d'information géographique par exemple, les outils ARCVIEW, gvSIG et QGIS ont pu être installés successivement sur les postes sans que les utilisateurs perçoivent bien ce qui justifie le choix et la nécessité de changer d'outil, et sans qu'ils disposent toujours de la formation adaptée au bon moment.

	© Adminext – étude des SI des DRAC		6/35
	Reproduction interdite	Dernière modification :03/07/2015	

1.b L'accès aux ressources internes

Les agents des DRAC sont appelés à travailler sur des ressources partagées, à la fois pour faciliter l'accès de la communauté de travail à leur production mais également pour bénéficier de la sauvegarde de leurs travaux. Les espaces partagés sur le serveur local sont diversement utilisés selon les services et les implantations au sein d'une même DRAC et posent des problèmes bien connus d'organisation de l'information : les plans de classement et règles de nommage sont difficiles à pérenniser dans le temps, l'information utile (notes de synthèse par exemple) est souvent noyée dans l'arborescence, les ressources partagées abritent quantité d'informations inutiles car non mises à jour, non indexées ou non triées (s'agissant notamment de photos...). En outre les ressources partagées présentent l'inconvénient de n'être accessibles qu'en local, ce qui leur ôte tout intérêt pour la collaboration avec des services distants (tels que les STAP aujourd'hui) ou pour des utilisations distantes dans le cadre de déplacements ou du télétravail.

L'outil SEMAPHORE répond à ce besoin de partage d'information élargi. Outil web accessible depuis le Réseau Interministériel de l'Etat, il permet de créer des espaces ouverts à des utilisateurs déclarés (appartenant au Ministère). Au sein de ces espaces, il est possible de consulter et d'ajouter des documents, de commenter des contenus, de produire de nouvelles versions des documents, de s'abonner à des notifications. En revanche SEMAPHORE ne permet pas de faire évoluer la version en cours d'un document sans le charger sur le poste de travail, et n'offre pas toutes les fonctionnalités attendues d'un outil collaboratif ; par ailleurs les notifications sont jugées trop sibyllines et, si l'outil est beaucoup utilisé, deviennent trop fréquentes, donc difficiles à exploiter. D'une manière générale les agents semblent juger SEMAPHORE peu intuitif et mal comprendre son fonctionnement. Certains agents par exemple enregistrent systématiquement des contenus de SEMAPHORE vers les ressources partagées locales, ce qui n'est en principe pas nécessaire pour les retrouver et les consulter. Une des DRAC rencontrées fournit sur son intranet des liens vers certaines ressources de SEMAPHORE afin d'en faciliter l'accès aux agents.

En cas de travail à distance, les agents sont confrontés à l'impossibilité d'accéder au réseau du Ministère, y compris depuis des sites du Ministère de la Culture (autre DRAC, Administration centrale...), pour des raisons liées à l'adressage IP. Ils ne peuvent pas travailler sur les ressources partagées de leur DRAC. Ils sont donc contraints d'enregistrer sur leur poste (lorsqu'ils disposent d'un ordinateur portable) ou sur une clé USB leurs documents de travail, ce qui rend nécessaire de gérer au retour les modifications éventuellement introduites pendant le déplacement. Des solutions de synchronisation sont parfois installées sur les postes, mais les utilisateurs, faute de familiarité avec ces outils, les mobilisent peu ou pas du tout.

Lorsque les agents ont accès à Internet, via des connexions personnelles sur leurs propres terminaux, ils peuvent travailler à distance sur leur messagerie (TELEMAC) et sur une partie des outils métiers web nationaux (GESTAURAN notamment), mais non sur d'autres applications web telles que CHORUS DT, ce qui ne leur permet pas de valider leurs déplacements à distance.

1.c Les échanges avec les partenaires

Pour des raisons de sécurité, les agents des DRAC n'utilisent ni n'accèdent à des outils grand public auxquels leurs interlocuteurs, en collectivités ou en cabinet d'architecte par exemple, recourent habituellement pour faciliter les échanges : Google Doc, WeTransfer, Skype, DropBox...

Des solutions sécurisées sont mises en place pour répondre à une partie des besoins correspondants (ZEPHYRIN pour le transfert de fichier, SEMAPHORE pour partager des documents en interne, la visioconférence) mais elles ne sont généralement pas aussi souples que les outils grand public et il est parfois difficile de convaincre les interlocuteurs de s'en servir : cela représente pour eux une contrainte sans justification, perçue comme propre au Ministère de la culture. Cela s'ajoute aux problèmes de compatibilité de formats qui suscitent parfois des allers-retours multiples entre la DRAC et ses interlocuteurs pour obtenir un fichier qui soit simplement lisible. Ces ajustements consomment beaucoup de temps, d'énergie et sans doute de capital d'image.

Les besoins d'échanges concernent également les services du Ministère entre eux, avec les mêmes contraintes : le standard pour les agents est représenté par les outils grand public et ils sont astreints à l'utilisation d'outils certes sécurisés, mais moins ergonomiques, moins riches fonctionnellement et plus difficiles à faire évoluer. L'inconfort engendré par cette disparité ne fera que croître avec la réforme territoriale qui augmente considérablement les besoins d'échange à distance.

Les limitations d'accès, pour des raisons de capacité des infrastructures cette fois, concernent également une partie importante des sites internet et notamment les sites d'échange d'information dits « réseaux sociaux » tels que Twitter, Facebook ou YouTube. Ces restrictions sont pénalisantes pour les métiers du développement culturel dont les acteurs sont très présents sur ces réseaux sociaux. D'autres usages sont également impossibles, par exemple la consultation du site d'une opération culturelle dans le cadre du suivi d'une subvention allouée à cette opération. Le quota de dix accès sans restrictions par DRAC est une réponse adaptée mais parfois jugée insuffisante.

On note enfin que les DRAC rencontrent des obstacles techniques pour se connecter à des plateformes mises en place en région par des partenaires au premier rang desquels les Préfectures. Ainsi deux DRAC n'ont pas pu participer à des expérimentations touchant à la gestion du courrier, faute de pouvoir accéder aux outils.

2 Les réponses applicatives nationales aux besoins métiers

Les outils métiers développés par le Ministère couvrent de fait l'essentiel du périmètre d'activité des DRAC, au moins s'agissant des métiers du patrimoine (sous réserve du déploiement d'ARP). Là où il est nécessaire de gérer des procédures lourdes et des volumes importants de données, les applications nationales supportent les métiers et sont utilisées de façon systématique par les agents, dans toutes les DRAC rencontrées.

2.a Les outils métiers "patrimoine"

Application	Périmètre
PATRIARCHE	<p>Enregistrement des informations archéologiques. PATRIARCHE alimente l'Atlas du Patrimoine.</p> <p>Application en client lourd appuyée sur des versions de logiciels obsolètes (ARCVIEW notamment). Son comportement et ses performances semblent variables selon les postes de travail sur lesquels elle est installée.</p>
Atlas du Patrimoine	<p>Fédération et diffusion de l'ensemble de l'information (cartographie et notices) sur un territoire donné relative au patrimoine et à la culture.</p> <p>L'Atlas est alimenté par un back-office ou par des applications remettantes (dont PATRIARCHE).</p> <p>Destiné à la diffusion (y compris grand public), il est semble-t-il d'une utilisation difficile pour les non-spécialistes.</p>
ARP	<p>Gestion des procédures de l'archéologie préventive (prescriptions de diagnostics et de fouilles).</p> <p>Son déploiement, en cours, suscite des réactions contrastées : les uns l'attendent comme support au travail partagé (dans le cadre de la réforme territoriale), les autres dénoncent sa rigidité qui contraindrait les processus d'instruction.</p>

Application	Périmètre
AGREGEE	<p>Gestion des monuments historiques : enregistrement, description, liens vers les photos et documents, suivi des autorisations, suivi des opérations, états sanitaires.</p> <p>Cette application n'est pas à jour du point de vue de la réglementation sur la maîtrise d'ouvrage des monuments historiques.</p> <p>AGREGEE est l'outil métier principal des CRMH. Les STAP y renseignent les états sanitaires.</p>
GESTAURAN	<p>Instruction des autorisations d'urbanisme.</p> <p>GESTAURAN est l'outil métier principal des STAP.</p>

2.b Les autres outils métiers

Application	Périmètre
ATALIE	<p>Gestion des licences d'entrepreneurs de spectacle. : enregistrement des demandes et des informations nécessaires à l'instruction, gestion des commissions, production des arrêtés.</p> <p>Les éditions produites par cette application demandent un travail complémentaire pour être exploitées.</p>
MALRAUX	<p>Base de données nationale des références bibliographiques alimentée par les Centres de Documentation et publiée.</p> <p>Cette base n'est plus administrée aujourd'hui.</p>
MERIMEE	<p>Base de données nationale des immeubles protégés au titre des Monuments Historiques.</p>
EVE	<p>Gestion de l'événementiel culturel.</p>

2.c La gestion financière et comptable

Application	Périmètre
ARPEGE	Application miroir de CHORUS pour le Ministère de la Culture. Supporte la programmation des dépenses.
OPUS	Collecte d'indicateurs de gestion.
CHORUS	Application de gestion budgétaire, comptable et financière de l'Etat. Application en client lourd.
CHORUS DT	Application de gestion des ordres de mission et frais de déplacement de l'Etat. En fin de déploiement.
RAP	Gestion de la redevance Archéologie Préventive. Les performances de l'application sont jugées insuffisantes.

Les outils comptables et financiers de l'Etat ne sont pas conçus pour la gestion : suivi des factures, des consommations... Or des reportings sont régulièrement demandés sur ces sujets que les services gèrent donc sur tableur, voire sur des outils achetés ou développés ad hoc.

Plus généralement, une partie des données de programmation et de suivi des dépenses donne lieu à des enregistrements parallèles sur tableurs, non seulement pour pouvoir répondre aux demandes de reporting (qui ne correspondent pas à des extractions de CHORUS), mais également dans un souci de contrôle des données CHORUS ou ARPEGE.

L'articulation entre ARPEGE et CHORUS est parfois mise en cause, certaines DRAC estimant pouvoir effectuer la totalité de leur programmation via CHORUS. Ce sujet n'a pas été approfondi lors des échanges et demanderait le cas échéant des investigations complémentaires.

2.d Des points noirs récurrents sur les applicatifs nationaux

Deux types de remarques sont formulées sur les projets applicatifs nationaux (domaines du patrimoine, de la documentation, de la communication, de la création artistique...)

D'une part, il apparaît que l'organisation et les moyens laissent à désirer en matière d'administration de ces outils et de ressources proposées aux utilisateurs. Dans certains cas, la chaîne de recueil des signalements (incidents, demandes de modification des données de référence ou de certains

champs...) n'est pas opérationnelle ; dans d'autres cas, ce sont les moyens dédiés à la réalisation des évolutions qui paraissent sous-dimensionnés, ou l'accompagnement des évolutions qui est insuffisant. Sont cités les exemples suivants:

- Le poste d'administrateur national AGREGEE est vacant depuis un an, beaucoup de modifications à apporter à AGREGEE ne sont pas prises en compte. Il n'y a par conséquent plus d'animation de la communauté des utilisateurs, plus de référent AGREGEE à la DGP.
- Certaines données AGREGEE dont la source est régionale ne sont pas modifiables en région et demandent l'intervention d'un administrateur.
- Lorsque des erreurs sont constatées dans MERIMEE, elles sont signalées, mais non prises en compte. L'interlocuteur en charge n'est pas identifié.
- Les utilisateurs manquent de visibilité sur le déploiement de GESTAURAN Numérique : des formations ont été annulées, or il serait préférable qu'elles interviennent avant le déploiement.
- Il n'est plus possible d'exporter des références bibliographiques vers la base MALRAUX qui n'est plus administrée.
- Les utilisateurs d'EVE ne sont pas informés des modifications qui surviennent en cours d'exercice.

D'autre part, les éditions produites par les outils d'aide à l'instruction posent des problèmes de mise en forme, ce qui se révèle très pénalisant à l'usage. Ainsi :

- Le format des courriers et ordres du jour produits par ATALIE ne convient pas en DRAC Rhône-Alpes (qui gère le plus gros parc de licences). Les renouvellements d'attributions de licences ne sont pas prévus.
- Le format des courriers GESTAURAN ne donne pas non plus satisfaction : la mise en page est parfois très dégradée et il y a très peu de possibilité d'intervenir sur le texte.

3 Les périmètres non couverts par l'offre applicative nationale

3.a La gestion du courrier et des contacts

Au sein de l'organisation actuelle et à plus forte raison dans le cadre de la réforme territoriale, le besoin se fait sentir d'un outil de gestion des contacts mutualisé, avec une interface web, permettant d'enregistrer, de suivre et de partager les données de contact d'interlocuteurs avec des prérogatives

et des liens variés. Parallèlement un processus pour la gestion des contacts devrait être mis en place. L'outil devrait alimenter les carnets d'adresses de messagerie, la gestion de l'événementiel, l'agenda.

Dans la perspective de la réforme, le sujet de la gestion du courrier est fortement mis en avant. Les enjeux sont importants en termes de traçabilité, et la réforme territoriale rend le besoin urgent. Les demandes soumises par mail ou par tous canaux devront pouvoir être déversées et prises en charge dans la gestion du courrier.

3.b La documentation et la publication

La gestion de la documentation ne fait pas l'objet d'une offre applicative du Ministère, ce qui n'est pas illogique dès lors que des outils adéquats existent sur le marché (voire dans le monde libre).

La numérisation des fonds et la publication des références et des données détenues ne sont pas supportées par des outils nationaux. Au contraire, les agents chargés de la mise en ligne des bases de données sur internet manquent d'outils, de formation et de référents. Ils sont confrontés à des obstacles éditoriaux, dans un contexte de réduction volontariste du nombre de sites internet et de bridage de leurs fonctionnalités : la création d'un site, voire son maintien, est soumise à cette politique et devient difficile, voire impossible. De plus les interlocuteurs sur ces sujets à la DICOM ne sont pas bien identifiés et n'organisent plus de réunion des agents des DRAC. Les agents rencontrent également des obstacles techniques pour mettre en ligne les bases de données avec des possibilités de recherche, de croisement...

Il existe cependant une offre nationale sur la gestion des fonds iconographiques.

Application	Périmètre
OSIRIS	Gestion de fonds iconographiques. Application en client lourd, obsolète. Remplacement programmé (projet MEDIHADOC).

3.c Les fonctions support hors finances

Gestion des congés, des véhicules, des stocks, des dépenses liées aux implantations immobilières... Ces sujets basiques d'administration ne sont pas outillés par le Ministère, ce qui est compréhensible compte tenu de leur faible spécificité « Culture ». Pour autant, une offre interministérielle serait bienvenue et permettrait de faire l'économie de la recherche et de la contractualisation de solutions locales.

4 Des difficultés structurelles

4.a Les DRAC, absentes de la gouvernance des systèmes d'information du Ministère

Les DRAC ne participent pas à la gouvernance du Schéma directeur des Systèmes d'information ; les décisions sont donc prises sans qu'une position des DRAC soit formulée autrement que par l'intermédiaire des différentes Directions Générales et du Secrétariat Général. Cela ne permet pas à l'échelon régional de faire valoir ses spécificités et de poser des priorités s'agissant d'arbitrer entre différents projets.

Les DRAC ne font pas l'objet d'une prise en compte globale à la SDSI, qui n'a pas mis en place de « référent DRAC » pour assurer une cohérence dans la prise en charge de leurs besoins. Réciproquement, au sein du Département de l'Action Territoriale, les aspects liés aux systèmes d'information des DRAC ne sont pas identifiés et confiés à un « référent SI ».

4.b La conduite des projets applicatifs nationaux

La conduite des projets applicatifs nationaux suscite de nombreuses critiques au sein des DRAC : formulation insuffisante des objectifs, défaut de prise en compte du passif et des enseignements issus des précédentes expériences, participation insuffisante et trop tardive des utilisateurs. Ces divers facteurs combinés à la grande diversité des pratiques constatées aboutissent au déploiement d'outils agglomérant des spécifications diverses et parfois contradictoires, d'utilisation complexe, peu intuitifs et peu évolutifs, difficiles ou impossibles à adapter aux variantes locales des processus.

En regard de ce constat, il faut rappeler les difficultés spécifiques auxquelles font face les maîtrises d'ouvrage nationales s'agissant de projets informatiques destinés aux DRAC : les organisations et les processus mis en œuvre par les DRAC ne sont pas normalisés sur l'ensemble du territoire, voire pas décrits. De fait, le besoin et l'intérêt de la formalisation ne se sont pas forcément fait sentir jusqu'à maintenant dans des Directions régionales aux missions variées, où une procédure donnée repose parfois sur une à deux personnes seulement. Dès lors, la contribution des utilisateurs finaux à la conception du projet est difficile à organiser : aucun utilisateur ne peut prétendre être représentatif et, au contraire, la compréhension des besoins peut être biaisée si les utilisateurs associés à la conception ont des pratiques atypiques. Cet état de fait incite tout à la fois à oeuvrer dans le sens d'une formalisation des processus (type projet subvention) et à bâtir des applicatifs moins complexes où différents types d'organisation pourront venir s'insérer. A noter que la réforme territoriale devrait tendre à résorber cet éclatement des pratiques.

Il semble en outre rarement ou jamais tenu compte, dans la conception de l'application, de l'existence de deux profils d'utilisateurs : des utilisateurs experts, pour qui l'application, d'utilisation quotidienne, est le principal support de leur activité, et des utilisateurs occasionnels, pour des usages souvent réduits, dont la maîtrise de l'outil est sommaire et qui se découragent facilement devant la complexité de son utilisation. Que ce soit sur CHORUS DT, sur l'Atlas du Patrimoine ou sur AGREGEE, ces deux populations n'ont pas les mêmes besoins. Une ergonomie plus standardisée et plus proche de celle des outils les plus connus (messagerie, explorateur de fichiers...) serait un premier pas pour tenir compte de l'effort d'appropriation que doivent consentir les utilisateurs, surtout occasionnels.

Certains volets des projets applicatifs semblent fréquemment négligés : les éditions (voir ci-dessus point 2.d), les extractions et restitutions de données – si peu intuitifs que beaucoup d'agents utilisent des fichiers en plus de l'application, malgré la double saisie, pour suivre leur activité et produire leurs reportings.

Enfin l'information sur le développement des projets applicatifs est parfois absente (notamment quand des projets tardent à aboutir), parfois contradictoire selon les sources (maîtrise d'ouvrage / maîtrise d'oeuvre) qui informent chacune leurs destinataires privilégiés (services métiers / responsable informatique) sans se soucier d'assurer une cohérence des messages transmis. De ces lacunes naissent des rumeurs, voire des inquiétudes qui peuvent être perturbantes pour les agents des DRAC.

4.c Une difficulté apparente à faire vivre les applications en production

Les personnes en charge de l'administration fonctionnelle des applications, en centrale, et les personnes ressources sur leur utilisation sont souvent mal identifiées par les personnels des DRAC ; parfois, la fonction n'est pas assurée pendant un temps plus ou moins long, à la faveur d'un congé maladie ou d'une vacance de poste.

Au regard des critiques portées notamment sur PATRIARCHE et sur AGREGEE, l'effort de maintenance semble insuffisant

- pour préserver de l'obsolescence les applications en production, en assurant les montées de version nécessaires en temps utile (cas de PATRIARCHE, avec le risque sous-jacent de blocage de l'évolution du poste de travail pour supporter des outils anciens),
- pour maintenir les applications à jour au regard des évolutions réglementaires (cas d'AGREGEE).

4.d Les projets SI locaux

Les besoins non couverts par l'offre SI nationale du Ministère reçoivent fréquemment des réponses locales sous forme d'achat ou de développement ad hoc. Ces solutions couvrent le plus souvent les fonctions support (gestion des congés, logistique, stocks...), mais également la documentation (solution PMB adoptée par plusieurs DRAC en remplacement de CINDOC) voire des sujets métiers : une application a été développée en Pays de Loire pour la gestion des objets et procédures de l'archéologie préventive (ISHTAR), une autre en Champagne-Ardenne pour la gestion des subventions (HEMIOLE).

Conçues et déployées au plus près des utilisateurs, ces solutions donnent généralement satisfaction et les porteurs des projets, qui y investissent beaucoup d'énergie, en sont légitimement fiers. Au delà de leur valeur ajoutée pour la DRAC qui les conçoit, ces outils peuvent intéresser et aider d'autres DRAC qui les adoptent à leur tour (c'est le cas pour PMB ou pour l'application de gestion de congés).

En regard des aspects positifs de ces initiatives, il faut signaler quelques difficultés liées à ces initiatives. Lancés avec les moyens limités dont dispose la DRAC en matière de systèmes d'information, ces projets sont très fortement dépendants de quelques personnes clés dont l'investissement fait ou défait le projet. Malgré un appui occasionnel et assez peu structuré de l'administration centrale (via des crédits mobilisés par la SDSI, par exemple sur HEMIOLE), des compétences clé peuvent faire défaut sur le projet, entraînant des conséquences imprévues qui peuvent se révéler pénalisantes. Quant à la généralisation ou à la dissémination du produit au sein des DRAC, elles ne font pas l'objet aujourd'hui de démarches encadrées et structurées. Une application peut ainsi donner lieu, dans différentes DRAC, à des versions qui évoluent de façon divergente (PMB) ; son articulation avec des outils nationaux survenant après elle peut être techniquement problématique ou susciter des clivages au sein des utilisateurs (ISHTAR) ; enfin, bien que le cas n'ait pas été évoqué à propos des outils existant, la maintenance de tels projets généralisés ou disséminés dans plusieurs DRAC peut être difficile à assurer au niveau local (pour des raisons de moyens) ou à reprendre en charge au niveau national (au regard des technologies employées).

4.e Une fonction SI locale en tension

Le responsable informatique au sein d'une DRAC est souvent doublement seul ; d'une part, il ne dispose pas de doublure sur laquelle s'appuyer, d'autre part il est peu compris et donc peu soutenu par l'encadrement.

Même seul, comme c'est le plus souvent le cas, le responsable informatique n'en est pas moins chargé d'assurer la continuité du service, y compris éventuellement sur des sites distants. Il recourt donc à divers palliatifs : identification de correspondants ou de personnes ressources de proximité dans les services (les tentatives faites en ce sens en DRAC Pays de Loire n'ont guère mobilisé de bonnes volontés), recours à des prestataires extérieurs.

Placé entre les directives de l'administration centrale et les choix des DRAC, le responsable informatique occupe une position inconfortable. Quand il doit appliquer en DRAC des consignes souvent restrictives venant de l'administration centrale, il est considéré comme un gêneur. Il fait fonction de filtre pour certaines demandes inutiles et coûteuses, rôle ingrat dans lequel il n'est pas toujours possible de faire entendre ses arguments.

Cette difficulté se gère différemment selon le positionnement du responsable informatique dans la structure : un rattachement direct au DRAC ou la mise en place d'une commission informatique au niveau de la DRAC peuvent offrir des leviers.

En général, les notes de la SDSI ne formulent que des préconisations à l'adresse des DRAC, ce qui n'est pas suffisant pour consolider la position des responsables informatiques, d'autant que ces préconisations leur sont souvent directement adressées (sans que les SG, DRAC adjoint ou DRAC soient en copie). La définition du poste de travail (ou des postes de travail adaptés aux différents métiers), la liste des logiciels libres préconisés ou imposés ne sont pas fournis par la SDSI, directives qui offriraient des bases plus explicites au travail du responsable informatique.

Confrontés à des tâches multiples souvent réalisées dans l'urgence, les responsables informatiques expriment une difficulté à « faire leur travail correctement » c'est-à-dire à travailler sur la prévention des difficultés et leur traitement de fond. Des incidents sont traités rapidement par des solutions de fortune qui perdurent ensuite faute d'investissement sur une résolution de fond. Des interventions urgentes pourraient être évitées par une plus grande autonomie des utilisateurs, pour laquelle un effort de formation et de pédagogie serait nécessaire.

En effet, les responsables informatiques rencontrés soulignent que les agents et cadres des DRAC ne disposent pas, dans l'ensemble, d'une culture informatique très solide. Cela complique l'usage des outils de base et suscite des réticences, voire de la souffrance de la part des utilisateurs. Cela ne facilite pas non plus la compréhension des contraintes techniques et des impacts, notamment financiers, des décisions dans ce domaine, et cela peut donc entraver la gouvernance informatique au niveau local.

PRÉCONISATIONS

Les préconisations formulées découlent de l'état des lieux réalisé auprès des DRAC. Elles répondent à quatre niveaux d'action qui porteront leurs fruits sur des échelles de temps différentes : une veille active sur les initiatives et offres de services émergentes au niveau interministériel régional, une rationalisation de la gouvernance informatique à tous niveaux, un investissement collectif sur certaines compétences clés, et la mise en œuvre rapide de projets accompagnant la réforme territoriale. Ces préconisations n'incluent pas d'évaluation des coûts et moyens nécessaires à leur mise en œuvre.

1 Piloter : rationaliser la gouvernance de la fonction informatique

La rationalisation de la gouvernance informatique implique au départ un investissement intellectuel, pour la conception et la formalisation des procédures et des supports (notamment le catalogue de services, ci-dessous). Elle suppose également un effort de pilotage continu dans le temps, pour lequel des responsables devront être identifiés.

1.a Associer les DRAC à la gouvernance des systèmes d'information du Ministère

Il est souhaitable que les DRAC soient partie prenante au pilotage du futur Schéma directeur des Systèmes d'information. La participation au comité de pilotage pourrait être confiée à un binôme DAT – DRAC, dans le souci d'un compromis entre la représentation de l'ensemble des DRAC (par le DAT) et la présence et le relais d'un ou plusieurs DRAC représentatifs, directement intéressés à leurs problématiques communes.

1.b Formaliser et piloter un catalogue de services aux utilisateurs

L'objet de cette préconisation est d'amener l'organisation SI, segmentée entre plusieurs acteurs locaux et nationaux, à prendre en compte de façon globale le service final à l'utilisateur afin de fournir à celui-ci un environnement de travail optimisé, compte tenu notamment des perspectives ouvertes par la réforme territoriale.

Il apparaît en effet que les différentes décisions liées par exemple au changement d'un logiciel sur le poste de travail (articulation avec les outils métiers, formation, compatibilité avec la configuration et les capacités du poste de travail) sont prises par des acteurs différents et dans certains cas mal coordonnées. L'information sur les services fournis et sur les perspectives d'évolution circule mal, ce

qui donne lieu à toutes sortes de rumeurs. Cela complique les décisions des DRAC lorsqu'il s'agit d'investir dans un développement local, de changer de version sur un logiciel...

Le catalogue de services a vocation à être décliné en région pour tous les aspects qui restent à la main de la DRAC, tels que le poste de travail et le support de premier niveau. Une proposition standard pourrait cependant être élaborée sur ces aspects afin de faciliter le travail du responsable informatique et la prise de décision.

Le catalogue de services a surtout vocation à être piloté ; une gouvernance ad hoc doit être mise en place, s'appuyant d'une part sur des commissions régionales des systèmes d'information (une telle commission est par exemple mise en place à la DRAC Pays-de-la-Loire), d'autre part sur une commission nationale. Il s'agit autant d'entendre les besoins des utilisateurs que de partager et d'arbitrer les contraintes s'imposant aux systèmes d'information.

La démarche de mise en place du catalogue de services va de pair avec une clarification du statut des orientations données par la SDSI, qui peuvent être contraignantes ou non selon le sujet considéré. Cette clarification serait de nature à conforter le positionnement relativement isolé du responsable informatique au sein de la DRAC.

Enfin cette démarche doit également être l'occasion de solder sur le plan des systèmes d'information la réforme de 2010 et le rattachement des STAP aux DRAC.

1.c Revoir les modes de mise en œuvre des projets applicatifs

Pour répondre au ressenti mitigé sur les applicatifs nationaux et à la réception très partagée de nouveaux outils tels que ARP, il faut aménager la conduite des projets applicatifs sur plusieurs aspects.

La position du Ministère concernant les développements d'outils locaux doit être formalisée et concrétisée. Des démarches qui n'entrent pas en concurrence avec une offre nationale ou interministérielle ont leur place et peuvent contribuer à enrichir le portefeuille des outils des DRAC en prenant en compte le métier au plus proche des pratiques de travail. Un travail de réflexion et de formalisation des processus devrait cependant précéder la conception de tels outils pour que leur généralisation soit, à terme, possible et porteuse de valeur pour d'autres DRAC. Par le passé la SDSI a contribué à de telles initiatives locales en leur attribuant des crédits. D'autres modalités, telles que l'ouverture d'environnements de développement dédiés au niveau central peuvent être mises en œuvre pour faciliter l'encadrement technique, sécuriser l'hébergement et faciliter le cas échéant la reprise de l'exploitation et de la maintenance au niveau national.

Compte tenu de la diversité des processus mis en œuvre en DRAC, la conception nationale des applications ne peut prendre en compte l'ensemble des pratiques constatées sur le territoire. Lors de la conception de l'application, il est donc souhaitable de définir la logique dans laquelle on se place : outillage d'un processus normé et de ses variantes éventuelles – qui devront donc être déployés en DRAC avec la conduite du changement afférente – ou modélisation d'objets métiers destinés à être traités par les DRAC dans le cadre des organisations qu'il leur revient alors de définir, voire de paramétrer.

L'association au projet des utilisateurs doit se faire de façon plus complète et plus riche qu'actuellement, pour tenir compte de la diversité des pratiques selon les DRAC, mais également au sein d'une même DRAC où peuvent cohabiter des utilisateurs réguliers et occasionnels. Effectuer en amont de la conception un bilan de l'existant et une analyse des pratiques, associer les utilisateurs dès l'amont, réaliser au besoin des enquêtes auprès de l'ensemble de la population visée afin d'éviter les biais de représentation, assurer un recrutement large et une rotation des participants aux groupes de travail sont des mesures certes coûteuses mais susceptibles d'éviter des déconvenues importantes (et onéreuses) sur l'appropriation des outils. Veiller à proposer une ergonomie standard s'inspirant d'outils connus constitue également une règle de base pour favoriser l'appropriation par tous types d'utilisateurs. En aval de la conception, la conduite du changement doit prendre en compte dès avant le déploiement les évolutions nécessaires de l'organisation : renseigner les organigrammes fonctionnels nominatifs, définir précisément les rôles des futurs utilisateurs...

Enfin la vie de l'application après déploiement doit faire l'objet d'une attention renforcée : identification des administrateurs et référents, prise en compte des demandes d'évolution et retour vers les personnes qui les expriment, prise en compte des risques d'obsolescence et articulation avec l'évolution du poste de travail (cf catalogue de services).

2 Agir : mettre en oeuvre des projets prioritaires pour accompagner la réforme territoriale

Les propositions qui suivent mobilisent directement et à court terme les maîtrises d'ouvrage et maîtrises d'oeuvre, ce qui suppose des arbitrages sur les moyens à consacrer à ces actions.

2.a Adapter les applications métiers nationales

Les applications métiers nationales ont un rôle important à jouer dans le contexte de la réforme territoriale ; d'une part elles fournissent le moyen d'un travail partagé (de par leur architecture web qui permet d'accéder aux données et aux procédures sur des sites distincts), d'autre part elles

concourent à une normalisation des processus que la réforme rend indispensable au moins sur le périmètre de chaque grande région.

Il est un peu tard pour préconiser de les concevoir et de les déployer dans ce but, sinon sur les sujets Subventions et éventuellement Archéologie Préventive, qui n'ont pas fait encore l'objet d'un déploiement. Sur ces deux derniers points, on soulignera que le contexte de réforme devrait conforter la décision de mettre en œuvre ces projets applicatifs (même s'il en complique peut-être le déploiement en raison des perturbations et de la charge de travail qu'il implique) : en effet ces outils seront le support d'un partage de l'information entre les différents sites des futures DRAC, et leur mise en place localement sera l'occasion de reprendre et d'harmoniser les processus mis en œuvre.

En revanche il est indispensable de prendre en compte en temps utile les évolutions nécessaires pour aligner les applications existantes sur la nouvelle maille des régions : fusion des annuaires utilisateurs, modification des tables de référence, gestion des bases de données et des hébergements pour les applications non web... ceci dans le cadre de la démarche globale d'adaptation des outils ministériels ou interministériels pilotée par la DISIC.

2.b Déployer un outil de gestion du courrier et des contacts

Au stade actuel des travaux sur l'organisation administrative future des régions, il semble probable que les équipes de direction des DRAC seront appelées à piloter, depuis un site principal où elles s'établiront, des services et des agents implantés dans les divers sites actuels des DRAC (y compris STAP). Les décisions concernant la mise en œuvre de ce principe ne sont pas prises à l'heure actuelle.

Le besoin d'un outil de gestion du courrier est systématiquement mis en avant par les DRAC dans cette perspective. En effet, les circuits de prise en charge des courriers et de validation des réponses vont être mis en œuvre à l'échelle des territoires des futures grandes régions ; il est inenvisageable de faire circuler physiquement d'un bout à l'autre des grandes régions des piles de courriers entrant et des parapheurs de courriers sortant en retour.

Les problématiques de signature et d'archivage devront être prises en compte dans la réflexion qui doit aboutir à court terme, ce que favorise heureusement l'antériorité des travaux ayant abouti au choix de la solution MAARCH par certaines préfectures d'une part, et par l'administration centrale du Ministère d'autre part dans le cadre du programme GOIA, sur la base d'une initiative de la DRAC Pays-de-la-Loire.

La gestion des coordonnées des émetteurs et destinataires des courriers s'intègre à la problématique de gestion du courrier et permettra d'apporter une réponse au besoin également exprimé d'un outil de gestion des contacts. Les reprises des données existantes (listes partagées, carnets d'adresses des

messaging) et éventuellement la synchronisation des carnets d'adresses par la suite doivent être étudiées dans le cadre de la mise en œuvre de l'outil.

Compte tenu des fortes attentes exprimées par les DRAC sur ce sujet, le Ministère va devoir engager rapidement l'élaboration d'une solution (opérationnelle ou offre de service) à proposer aux DRAC. Ces travaux pourront s'appuyer sur les solutions MAARCH déjà en place ou en cours de déploiement, en administration centrale ou en DRAC Pays de la Loire, voire s'inspirer de l'offre de service en cours de déploiement à l'ensemble des préfectures et des DDI.

Selon les solutions possibles, la DRAC s'inscrira pour la gestion de son courrier dans une organisation plus ou moins large, ce qui définira le périmètre au sein duquel elle pourra faire circuler et valider des courriers sans rematérialisation ou sortie de l'outil :

- en interne à la DRAC et avec les services centraux du Ministère
- en interne à la DRAC et avec la Préfecture de région, voire les Préfectures de département
- en interne à la DRAC.

Le principal besoin exprimé par les DRAC dans la perspective de la réforme territoriale concerne la prise en charge, au sein de la DRAC, d'une circulation du courrier qui concernera plusieurs sites géographiques. A cet égard, la question du périmètre ne semble donc pas limitante.

Une gestion a minima des courriers prioritaires, telle que celle finalement retenue en DRAC Pays de la Loire concerne essentiellement les courriers échangés avec la préfecture. Si le périmètre du courrier concerné est plus large, ce qui semble nécessaire pour répondre aux besoins des DRAC concernées par des fusions, il faut prendre en compte les principaux circuits de circulation et de validation des courriers. Les services métiers ont en la matière des besoins différents et en l'occurrence contradictoires. L'encadrement et les services du Patrimoine travaillent davantage avec des interlocuteurs interministériels et les services du développement culturel entretiennent des relations plus suivies avec l'administration centrale. En tout état de cause, pour répondre au fait que l'ensemble des circuits de courrier intégrant la Préfecture et le Ministère ne pourront pas être pris en compte par une seule et même instance de l'outil, il sera nécessaire d'étudier la réalisation de connecteurs permettant d'exporter des projets de courrier dans une autre instance que celle de la DRAC.

En ce qui concerne l'effort de paramétrage il semble probable que l'adaptation aux métiers de la DRAC sera plus fine et plus riche si elle est réalisée au sein du Ministère, et plus homogène (et moins onéreuse) si elle est centralisée, au moins pour partie.

On conclura temporairement sur cette question en soulignant l'enjeu lié aux délais de mise en œuvre de la solution de gestion du courrier. Il s'agit pour les DRAC d'une véritable urgence qui conditionne leur adaptation à la réforme territoriale. Un critère à prendre en compte pour choisir une option est donc la rapidité et la légèreté de mise en œuvre.

2.c Mettre en place une solution d'accès aux ressources partagées de sites distants

Il s'agit de mettre en place un frontal web permettant d'accéder aux ressources partagées même hors site dès lors que l'utilisateur est connecté sur le réseau du Ministère : autrement dit une plateforme Open source de partage de fichiers hébergée sur les serveurs des organisations qui l'utilisent et caractérisée par une interface intuitive. Un tel outil (PYDIO) a été mis en place dans les DRAC Pays-de-la-Loire et Limousin. Ce type de solution permet de répondre aux besoins des agents et cadres appelés à travailler en dehors de leur implantation habituelle (déplacements, réunions...), à condition qu'ils accèdent au réseau du Ministère.

Il faut souligner que cette solution technique n'apporte pas d'outils nouveaux pour organiser et administrer les outils partagés. Pour tirer tout le bénéfice attendu du partage des ressources et éviter l'engorgement et le désordre, une organisation et une supervision de ces ressources sont une condition nécessaire.

2.d Permettre l'accès au réseau hors site

L'installation d'une solution de réseau privé virtuel (VPN) sur les postes des agents disposant d'ordinateurs portables est un élément de solution classique pour permettre d'accéder aux services informatiques hors site de façon sécurisée. Elle demande une intervention sur le poste et représente donc pour les responsables informatiques une charge non négligeable, mais plus facilement programmable et moins récurrente que des interventions auprès des utilisateurs pour expliquer et paramétrer, par exemple, des logiciels de synchronisation de certains dossiers avec les ressources partagées. Cette charge sera d'autant plus acceptable qu'elle débouchera sur une vraie plus-value pour les utilisateurs.

2.e Proposer un service léger de visioconférence à partir du poste de travail

Les échanges entre les différentes implantations des services des futures DRAC seront dans l'avenir le quotidien des services et doivent être supportés par une solution plus légère et plus ergonomique que la visioconférence telle qu'elle fonctionne actuellement au Ministère. La mise en œuvre d'un service de visioconférence à partir du poste de travail (de type WebEx) impose d'équiper les agents

	© Adminext – étude des SI des DRAC		23/35
	Reproduction interdite	Dernière modification :03/07/2015	

utilisateurs de webcam, mais non d'installer des logiciels sur les postes de travail. Elle peut permettre également le partage de documents en réunion. Il s'agit d'une solution souple qui, si elle est compatible avec la politique de sécurité SI de l'Etat, devrait être mise en place rapidement pour accompagner les travaux sur la réforme territoriale.

3 Veiller : participer à la réflexion interministérielle

Les DRAC utilisent peu d'applications interministérielles parce qu'il en existe peu, comme le confirme le recensement conduit par le Ministère de l'Intérieur dans la perspective de la réforme territoriale. L'offre se limite en effet à des tentatives d'Internet régional de l'Etat et à un outil collaboratif, le SI Territorial, apprécié notamment pour son ouverture aux collectivités locales mais fermé aujourd'hui suite à une attaque. La DISIC mène actuellement une réflexion sous l'impulsion de la MICORE pour identifier les applicatifs qui pourraient être mis en œuvre comme outils communs aux administrations : annuaires, décloisonnement des réseaux (problématiques mises en évidence par l'ouverture du RIE), serveurs...

Sur un certain nombre de sujets l'interministériel pourrait aboutir dans les trois années à venir sur de réelles offres de service ; il serait intéressant pour les DRAC de s'appuyer sur ces outils (ce qui suppose de régler les problèmes d'accès qui ont pu entraver la participation des DRAC à certaines expérimentations) et d'entrer dans une collaboration plus étroite avec la DISIC pour le volet services déconcentrés (en effet le Ministère n'étant pas présent dans les Directions départementales interministérielles il n'est à ce stade pas concerné par les SIDSIC et l'offre de service qu'ils sont susceptibles de développer).

Bien que plus diffuse que sur les deux sujets précédents (gouvernance et actions prioritaires) la problématique des moyens humains est également à prendre en compte sur ces sujets de veille à l'interministériel, notamment s'agissant de la capitalisation des retours d'expérience.

3.a Systèmes d'information géographiques

Au sein des services déconcentrés, c'est plus particulièrement le Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie qui développe des outils et des compétences en matière de systèmes d'information géographiques (SIG). Les préfetures elles-mêmes sont actuellement dépourvues de SIG. Une plateforme dédiée à l'administration territoriale et s'appuyant sur les outils explorés ou développés par le MEDDE pourrait être montée, portée par le SGAMI Est.

Il est sans doute de l'intérêt des DRAC de suivre cette réflexion, au minimum comme fournisseur de données (dans une perspective de valorisation des données Culture) voire, selon l'ambition du projet, pour s'appuyer à terme exclusivement sur les outils mis en place.

3.b Gestion documentaire et collaboratif

En matière de gestion documentaire et de collaboratif, l'offre MEDDE basée sur ALFRESCO a été retenue en CTSIC pour le périmètre des DDI. Une offre de plateforme ALFRESCO en hébergement distant accessible via Internet (un cloud) est en cours d'expérimentation (ministère de l'intérieur). L'articulation de ces outils avec le SI Territorial reste à définir.

Les DRAC s'appuient aujourd'hui sur SEMAPHORE pour le travail collaboratif mais sont parfois conduites, dans le cadre d'expérimentations sur la dématérialisation, à utiliser des plateformes ALFRESCO mises en place par les préfetures ou les DREAL (c'est le cas de la DRAC Champagne-Ardenne).

Il pourrait être utile de centraliser les retours d'expérience sur ce type d'initiatives, aujourd'hui ponctuelles, dans le cadre d'une réflexion plus générale sur la gestion documentaire en DRAC.

3.c Dématérialisation

Comme les autres Ministères, la Culture va prendre en compte l'ordonnance du 6 novembre 2014 concernant la saisine dématérialisée par les usagers de l'administration. Quoique faisant l'objet d'une coordination interministérielle, la réflexion opérationnelle est conduite au sein de chaque ministère. Certaines étapes pourraient cependant donner lieu à mutualisation, c'est le cas par exemple du premier accusé de réception (au dépôt, avant vérification de la conformité du dossier) pour lequel une plateforme interministérielle pourrait être montée.

En matière de dématérialisation une attention particulière devra être portée au risque de multiplication des guichets et infrastructures au niveau régional : plateformes de dépôt, boîtes fonctionnelles, portails de téléprocédures... Une stratégie interministérielle devrait être définie au niveau national ou régional, prenant en compte les articulations avec les collectivités (dans le cadre d'attributions de subvention en cofinancement notamment).

3.d Interopérabilité

La diversité de formats et d'outils utilisés par l'administration territoriale et par les collectivités pose des problèmes quotidiens aux agents des DRAC. La mise en œuvre et la promotion du Référentiel

	© Adminext – étude des SI des DRAC		25/35
	Reproduction interdite	Dernière modification :03/07/2015	

Général d'Interopérabilité, si nécessaire par conventionnement auprès des collectivités, devrait être mise en œuvre de façon concertée au niveau régional.

4 Investir pour développer des compétences indispensables

4.a Le savoir-faire en matière de dématérialisation

Alors que la dématérialisation des procédures est aujourd'hui à la fois une orientation forte de l'administration (à travers l'ordonnance du 6 novembre 2014 notamment) et un impératif lié à la réforme territoriale, beaucoup d'inquiétudes, de difficultés pratiques et de questions sans réponses persistent dans les DRAC. La DRAC Champagne-Ardenne exprime ainsi des craintes liées

- à des difficultés pratiques (problèmes de format, de tailles d'écran, de capacités et de modalités de stockage, de notifications inadaptées, difficulté à repérer les documents dans un dossier dématérialisé en l'absence de règles de nommage, réduction des délais d'instruction liée au délai après lequel un mail est réputé reçu par l'utilisateur),
- à l'évolution de la relation à l'utilisateur (sollicitations insistantes liées à la transparence sur l'avancement de la procédure, erreurs et redondances liées à des modes d'échanges moins formels que le courrier),
- à l'organisation du service (court-circuit de la chaîne hiérarchique en entrée, si les sollicitations parviennent sur des boîtes mail nominatives, et en sortie en cas d'échanges mails ou sur plateforme)
- à une dématérialisation incomplète (rematérialisation avant signature).

Il est manifeste qu'une partie de ces réserves est liée à l'usage d'outils insuffisamment matures pour ces usages de dématérialisation, et au choix d'une procédure assez peu adaptée à la dématérialisation car mobilisant des documents lourds. Malgré les différents risques et inconvénients potentiellement associés à la dématérialisation, il est reconnu que les enjeux sont réels – les échanges dématérialisés avec les utilisateurs ayant vocation à croître – et que la dématérialisation peut apporter des bénéfices tant aux utilisateurs qu'aux agents.

Pour engranger ces bénéfices et répondre aux interrogations, une montée en compétences est nécessaire sur ces sujets de dématérialisation qui sont aujourd'hui abordés de façon fragmentée et opportuniste, alors que l'état de l'art évolue rapidement. Constituer un groupe de travail, mobilisant des personnels de DRAC chargé de conduire une dématérialisation de bout en bout – voire simplement de la jouer à blanc – serait un investissement préfigurant l'émergence de référents régionaux sur la dématérialisation. La démarche de prototypage de procédures dématérialisées

actuellement conduite par le Département de la Stratégie et de la Modernisation peut offrir le point de départ de cette réflexion.

4.b La compétence en gestion de l'information géographique

La valorisation du capital d'information géographique détenu par les DRAC à travers des restitutions cartographiques et la mise en ligne des données représente aujourd'hui un enjeu croissant. Les décideurs de l'administration centrale et territoriale sont particulièrement demandeurs de cartes pour illustrer des problématiques et aider à la décision. Or un important travail d'alimentation, de qualification des données, de production des restitutions est nécessaire pour répondre à ces besoins et les DRAC doivent pour cela s'appuyer sur de réelles compétences. Parmi les DRAC rencontrées, Rhône-Alpes et Pays de Loire ont centralisé auprès du service de documentation l'ensemble des tâches d'administration et de valorisation des données géographiques, ce qui permet de mobiliser sur ces sujets techniques des compétences éprouvées et en phase avec l'état de l'art. C'est une solution qui mérite d'être explorée dans les autres régions, à la faveur des évolutions d'organisation impliquées par la réforme territoriale.

4.c Une culture SI de base

Le développement de la culture informatique passe d'abord par des outils intuitifs et faciles à s'approprier, mais également par un soutien aux responsables informatiques dans leur action pédagogique. Des supports conviviaux et faciles d'accès (affichettes sur la sécurité informatique, tutoriels vidéos pour l'utilisation de certains outils, quizz en ligne) pourraient leur être fournis dans ce but, dans le cadre d'une politique d'appui à la montée en compétences des agents formalisée par la SDSI. Des formations à la gouvernance des systèmes d'information peuvent être proposées à l'encadrement.

4.d Le soutien aux responsables informatiques

Les Responsables informatiques des DRAC occupent des postes par nature complexes (cf I/4.e). Les conditions d'exercice de leur fonction ne permettent pas toujours de mobiliser au mieux leurs compétences et peuvent susciter un sentiment d'isolement. Elles pourraient être améliorées par un soutien et un encadrement mieux formalisés ; la rationalisation de la gouvernance de la fonction SI au sein du ministère (cf II/1) devrait permettre de faire des progrès substantiels en la matière.

D'une part, il serait souhaitable de développer les liens entre les Responsables informatiques (RI) et l'administration centrale. Cela pourrait se matérialiser par l'identification d'un interlocuteur à la SDSI,

	© Adminext – étude des SI des DRAC		27/35
	Reproduction interdite	Dernière modification :03/07/2015	

chargé de prendre en compte et de suivre les difficultés remontées, de piloter la diffusion de l'information à destination des responsables informatiques et plus largement d'animer le réseau des RI : organisation des réunions, recueil et diffusion des bonnes pratiques, production ou co-production (avec la personne chargée de la politique de développement des compétences informatiques) de ressources didactiques destinées à être utilisées par les RI, suivi des compétences des RI et facilitation des accès aux formations...

D'autre part, les responsables informatiques expriment le besoin d'un appui hiérarchique : au niveau national, transmission des attendus en matière de systèmes d'information non seulement au responsable informatique, mais à l'encadrement des DRAC, sous le couvert hiérarchique pertinent ; au niveau local, mise en place de commissions informatiques pour assurer la cohérence des messages portés par l'encadrement en matière d'outils informatiques.

En termes de moyens humains enfin, il convient de faciliter la prise en compte de la variété des tâches du responsable informatique en les explicitant via des fiches de poste standard, distinguant si possible les tâches de conception et d'exécution, à adapter localement. Dans le cadre de la réforme territoriale, le travail en équipe des responsables informatiques doit également être encouragé, afin d'alléger les contraintes liées à la nécessaire continuité du service.

ANNEXE : LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

1 En administration centrale

Le 5 avril: Jean-Séverin LAIR, Sous-direction des Systèmes d'information, sous-directeur ; Philippe GOLEBIEWSKI, Sous-direction des Systèmes d'information, adjoint au sous-directeur

Le 8 avril : Réunion avec les Correspondants Maîtrises d'ouvrage des Directions Générales

Le 9 avril : Mathilde GUILLARME, Département de la Stratégie et de la Modernisation, cheffe du département ; Stephen COUSIN, Département de la Stratégie et de la Modernisation, projets Mobilité et Dématérialisation ; Corinne STRAZZIERI, Sous-Direction des Systèmes d'information, projet GOIA ; Vilayvone BOUAHOM, Sous-Direction des Systèmes d'information, projets Mobilité et Dématérialisation.

Le 13 avril : Antoine-Laurent FIGUIERE, Département de l'Action Territoriale , chef du département ; Christian NEGRE, Directeur de projet auprès du Secrétaire général, chargé du suivi et de l'accompagnement de la réforme territoriale.

Le 5 mai : Jean-Luc LAURENCOT, DISIC, service Opérations, chef du pôle SIDSIC (services interministériels des systèmes d'information et de communication)

Le 4 juin : Jean-Yves BOSSON, Ministère de l'Intérieur, mission de gouvernance ministérielle des SIC division Projets ; Frédéric AUBANEL, division Stratégie.

2 En services déconcentrés

Le 17 avril : réunion avec les Responsables informatiques des DRAC

Le 6 mai : Ségolène PICHOU, DAC Martinique, Secrétaire Générale ; Christophe POILANE, DAC Martinique, chef du pôle territorial ; Yannick LOUE, DAC Guadeloupe, Secrétaire Général.

Le 19 mai à la DRAC Champagne Ardenne: Philippe FERREIRA, Secrétaire Général ; Guy CHAMPCLOS, Responsable des Systèmes d'Information ; Vincent GARENAUX et Dominique MORIZE, Service régional d'archéologie ; Thérèse COMPAGNE – FLEURY, Responsable du Centre d'information et de documentation ; Sophie CHOSENOT, Centre d'information et de documentation ; Béatrice NICAISE, Secrétariat Général, gestionnaire de formation, gestionnaire RAP ; Isabelle WINTREBERT, Chargée de Communication ; Céline GEHENOT, Responsable de la cellule finances ; Eddy LAPLACE, Assistant – Education artistique et culturelle, développement culturel et action territoriale ; Isabelle GUICHON, Assistante – Théâtre ; Aurélie HANCE, Assistante – Musique et danse

Le 29 mai à la DRAC Pays-de-la-Loire : Louis BERGES, Directeur régional ; Marc LE BOURHIS, Directeur Régional Adjoint ; Isabelle SANDRET-LECLERC, Secrétaire Générale ; Johann LECLERCQ, Responsable des Systèmes d'Information ; Anne-Marie CHEPEAU-MALHAIRE, Cheffe de la conservation régionale des monuments historiques ; Guy SAN JUAN, Conservateur régional de l'archéologie ; Étienne BARTZCAK, Architecte des Bâtiments de France, adjoint au chef du STAP 44 ; Françoise FILLON, Responsable du service Information, Documentation et de l'Observation culturelle ; Yann LE JEUNE, Cartographe, chef de projet au service Information, Documentation et de l'Observation culturelle.

Le 1er juin, à la DRAC Limousin : Véronique DANIEL-SAUVAGE, Directrice Régionale ; Christine DIFFEMBACH, Directrice Régionale Adjointe, Cheffe du département du Développement Culturel ; Marie ROUX, Secrétaire Générale– Secrétaire Générale par interim de la DRAC Poitou-Charentes ; Julie HARRAN, Adjointe à la Secrétaire Générale ; Philippe AUGRAS, Responsable informatique ; Marie-Manuela ROBERTO, Secrétariat Général - Cellule financière ; Catherine CATINUS, Secrétariat Général – Information, documentation et communication ; Josiane PRADOUX, Secrétariat Général – Responsable de communication et de la valorisation des politiques culturelles ; Martine FABILOUX, Cheffe du Département Architecture et Patrimoine, Cheffe du Service Régional d'Archéologie ; Myrtille BLANCHETON et Claire SOYER, Département Architecture et Patrimoine – Service Régional d'Archéologie – carte archéologique ; Joëlle CARTIGNY, Département Architecture et Patrimoine : Conseillère patrimoine écrit, archives et langues de France ; Adeline RABATE, Conservatrice régionale des monuments historiques ; Didier RIMBAUD, Conservation régionale des Monuments Historiques – Référent AGREGEE ; Nicolas CHEVALIER, STAP Creuse : chef du service, Architecte des Bâtiments de France – STAP Corrèze : chef du service par interim ; Jean-Paul VANDENBOSSCHE, STAP Corrèze - Référent Atlas du Patrimoine ; Sébastien BILQUART, STAP Haute-Vienne - Technicien Bâtiments de France ; Sophie GIRODON, Département du Développement Culturel : Conseillère éducation artistique et culturelle ; Joëlle CARTIGNY, Département du Développement Culturel : Conseillère livre et lecture

Le 2 juin, à la DRAC Rhône-Alpes : Bertrand MUNIN, Directeur Régional Adjoint,, Directeur Régional par intérim ; Stephan SOUBRANNE, Secrétaire Général ; Laure TERCIEUX, Secrétariat Général, cheffe du Bureau des Affaires financières ; Christine BAILLET et Guillaume LAFONT, Secrétariat Général, Bureau du fonctionnement ; Malie CAUVIN, Secrétariat Général, Bureau des Affaires financières, responsable des budgets ; Agnès CHASSOULIER, Secrétariat Général, Bureau des Affaires financières, subventions de Fonctionnement ; Laurence TIXIER, Secrétariat Général, Bureau des Affaires financières, adjointe au chef du bureau chargée du contrôle de gestion, contrôle interne, subventions d'investissement ; Sandrine LIEVRE, Secrétariat Général, Bureau des Affaires financières, dépenses d'investissement titres V et VI ; Liliane SAB, Secrétariat Général, Gestionnaire des licences

d'entrepreneur de spectacles ; Nicolas CONTAL, Responsable informatique DRAC Auvergne ; Christophe CLAIRON, Responsable informatique DRAC Rhône Alpes ; Thierry BOURSIER, Service informatique ; Jean-Pierre COMMUN, Responsable du Centre d'Information et de Documentation ; Claude NISKI, Adjointe au responsable du Centre d'Information et de Documentation, chargée du site internet ; Myriam FRESNE, Centre de Documentation et d'Information, Bases de données ; Françoise HARDOT et Jean-Philippe SEGUIN, Documentalistes ; Sophie LAUREL et Timothée CORNET, Stagiaires ; pôle patrimoine ; service du développement culturel.

ANNEXE : SYNTHÈSE DES PRÉCONISATIONS

Action	MOA	SDSI	DAT	DRAC	Délai de mise en œuvre attendu
Rationaliser la gouvernance					
Associer les DRAC au pilotage du SDSI			Participe	Désigne un représentant Participe	Immédiat (SDSI 2016 – 2018)
Définir un contrat de service	Participe S'engage sur des niveaux de service	Pilote S'engage sur des niveaux de service	Pilote	Participe à la définition du contrat national Décline au niveau local	2ème trimestre 2016 (contrat national) 3ème trimestre 2016 (déclinaison locale)
Créer des commissions locales				Met en œuvre	Début 2016
Faire évoluer la gouvernance des projets applicatifs	Renforce les dispositifs de mobilisation des utilisateurs, de conduite du changement, d'animation et d'administration			Mobilise des utilisateurs	Fin 2015

Action	MOA	SDSI	DAT	DRAC	Délai de mise en œuvre attendu
Agir à court terme pour accompagner la réforme territoriale					
Adapter les applicatifs	Identifie les impacts de la réforme territoriale Définit les évolutions nécessaires	Met en œuvre les évolutions nécessaires	Suit l'avancement		Fin 2015
Proposer une solution de gestion du courrier et des contacts	Exprime le besoin (SG – DSM) Met en œuvre (MOA) la solution retenue	Identifie les solutions possibles Met en œuvre (MOE) la solution retenue	Participe à la définition du besoin	Mobilise les utilisateurs et l'encadrement	Choix de la solution : 3ème trimestre 2015 Mise en œuvre : 1er trimestre 2016
Mettre en œuvre l'accès à distance aux ressources partagées	Participe à la définition du besoin (SG – DSM)	Identifie les solutions possibles Met en œuvre la solution retenue	Participe à la définition du besoin	Déploie localement (RI)	Fin 2015
Mettre en œuvre l'accès à distance au LAN	Participe à la définition du besoin (SG – DSM)	Identifie les solutions possibles Met en œuvre la solution retenue	Participe à la définition du besoin	Déploie localement (RI)	Fin 2015
Mettre en œuvre un service de visioconférence sur le poste de travail	Participe à la définition du besoin (SG – DSM)	Identifie les solutions possibles Met en œuvre la solution retenue	Participe à la définition du besoin	Déploie localement (RI)	3ème trimestre 2015

Action	MOA	SDSI	DAT	DRAC	Délai de mise en œuvre attendu
Suivre les opportunités à l'interministériel					
Résoudre les problèmes d'accès aux plateformes interministérielles		Identifie les facteurs de blocage Met en œuvre les solutions adaptées		Remonte les blocages constatés Déploie localement (RI)	3ème trimestre 2015
Suivi et capitalisation : SIG, fonctions support, dématérialisation, courrier, interopérabilité			Synthétise les retours d'expérience	Participe aux expérimentations locales Remonte l'information	Au fil de l'eau

Action	MOA	SDSI	DAT	DRAC	Délai de mise en œuvre attendu
Investir sur les compétences clés					
Favoriser la spécialisation des géomaticiens	Anime la communauté métier SIG (DGPat)		Définit les fiches de poste type	Met en œuvre si pertinent	2016
Faire émerger des référents Dématérialisation	Pilote la réflexion sur la dématérialisation de bout en bout	Participe à la réflexion	Participe à la réflexion	Participe à la réflexion	3ème trimestre 2015 (démarches en ligne) A poursuivre ensuite
Soutenir les Responsables informatiques	Endosse les préconisations contraignantes de la SDSI v/v DRAC	Anime la communauté métier Propose les fiches de poste type et recense les compétences	Définit les fiches de poste type	Favorise le travail en équipe des RI	Fin 2015 (fiches de poste)
Développer la culture générale SI		Définit la politique de montée en compétences Produit et diffuse les ressources	Intègre l'informatique dans la gestion des compétences	Relaie la politique de montée en compétences (RI) Mobilise les utilisateurs et l'encadrement	Définition de la politique : fin 2015 Mise en œuvre à partir de 2016