

Urbanisation du Système d'information de l'ANPE

Michel Volle

Mission Coordination de la Maîtrise d'Ouvrage des Systèmes d'Information, ANPE

Président du Club des Maîtres d'Ouvrages des S.I.

Résumé: Le système d'information de l'ANPE fait l'objet d'une démarche d'urbanisation visant à établir un « schéma d'évolution du système d'information » éclairant les prochaines années. Ce schéma sera par la suite mis à jour chaque année, de façon à renouveler la « portée des phares ». L'Agence a ainsi pu disposer d'une présentation pédagogique et visuelle de son système d'information, placer ses choix budgétaires dans une perspective longue, identifier les questions stratégiques

Mots-clés: ANPE, urbanisme, système d'information

Abstract: *The information system of ANPE (Agence Nationale pour l'Emploi, the French civil Employment Agency) has been recently urbanized. An evolution scheme enlightens the next years. This scheme will be yearly updated, in order to renew the scope of the forecast. This approach provides the Agency with a clear pedagogical presentation of its information system, casts budgetary choices in a long view, and allows to identify strategic choices ahead.*

Keywords: ANPE, urbanism, information system

1 Le système d'information de l'ANPE

L'ANPE est une grosse entreprise de services : 20 000 salariés tous équipés de PC en réseau, 1 000 agences, un usage intensif du système d'information, un budget informatique annuel d'environ 700 MF. Lors d'un entretien avec un demandeur d'emploi, les informations sur la demande sont stockées dans une base de données, confrontées avec des offres d'emploi (« rapprochement ») et des mises en relation sont ainsi opérées. Le cœur de métier de l'ANPE, c'est l'intermédiation du marché de l'emploi.

Beaucoup de très gros projets sont menés simultanément : Géode pour l'intermédiation du marché de l'emploi ; Oasis pour la gestion des ressources humaines ; SIAD pour l'aide à la décision ; S@D (« services à distance ») pour le Web et les centres d'appel. Par ailleurs l'informatique de communication se développe, avec la mise en place de la messagerie, de l'agenda partagé, et d'un Intranet qui permet des applications de GED, de rédaction coopérative et de dissémination sélective. Des workflows sont en cours de conception. En fait, l'ANPE est en train de rattraper à vive allure un certain retard en matière de groupware et d'applications sur le Web, et de mettre en place les « bonnes pratiques » du côté des utilisateurs.

L'informatique est techniquement efficace (on n'entend plus parler de pannes informatiques, alors que c'était une plainte fréquente voici quelques

années). Cependant la définition fonctionnelle du système d'information souffre encore de quelques défauts : les demandes des maîtrises d'ouvrage sont parfois inflationnistes et versatiles ; les exigences de l'organisation interne pèsent sur la définition fonctionnelle, au détriment des considérations économiques. Même si une partie des référentiels est en bon ordre (référentiel de l'organisation, des métiers), il reste à définir un référentiel des services internes et externes, et à rassembler les tables de références dispersées dans les applications. Les discussions stratégiques sur le système d'information sont parfois confuses, les débats portant trop sur des questions techniques au détriment des aspects fonctionnels. L'économie de l'informatique est scandée par l'annualité budgétaire et conditionnée par la négociation avec Bercy ; les procédures des marchés publics imposent de longs délais à la préparation des décisions, et doivent se plier à des contraintes parfois purement formelles au détriment de la saine économie.

2 La démarche d'urbanisme

Cette situation (migration massive, progrès en cours, méthodes à améliorer) a incité l'ANPE à lancer une démarche d'urbanisme. Son but est de fournir une « portée de phares » de trois ans, permettant de mettre le budget annuel en perspective et d'anticiper à grosses mailles les évolutions futures. Il a été décidé de nommer l'exercice « schéma d'évolution du système d'information » (plutôt que « schéma directeur ») pour éviter la connotation autoritaire qui s'attache au terme « directeur », et aussi pour rendre compte

du fait qu'il s'agit non d'un plan quinquennal mais d'un exercice à renouveler tous les ans pour tenir à jour la zone éclairée par la « portée de phares ».

Les travaux, réalisés avec l'aide de la société DMR, ont commencé en novembre 2000, et le livrable final doit être rendu à la fin 2001. Ils ont comporté quatre phases dont les dénominations parlent d'elles-mêmes : « état des lieux », « objectifs prioritaires », « architecture cible », « plan d'action ». Chacune de ces phases a donné lieu à la fourniture de rapports qui ont été validés par les experts et les dirigeants des divers métiers de l'agence, selon une logistique fort compliquée¹ (et coûteuse en ressources internes) de réunions, circulation de documents, recueil de remarques, prises en compte, validation, etc. Le livrable final (« plan d'action ») doit contenir un programme d'actions caractérisé par son contenu et ses échéances, ainsi que des évaluations de coût, le tout sur les trois prochaines années.

La démarche a été animée par la Mission Architecture de la DSI (maître d'œuvre) et la Mission Coordination de la Maîtrise d'Ouvrage des Systèmes d'Information (maître d'ouvrage), les travaux relatifs à chaque métier de l'Agence se déroulant sous la conduite du maître d'ouvrage délégué. Un comité de pilotage réunissait chaque mois ces intervenants et DMR, ainsi que le DSI et le directeur des études de la DSI. Une organisation de ce type, confortée par une bonne coopération entre participants, est indispensable à la conduite d'une opération d'urbanisme.

2.1 Le schéma d'urbanisme

Le schéma d'urbanisme a permis de mettre en circulation et en discussion à l'Agence une représentation d'ensemble du système d'information et de son évolution, avec des cartographies qui se détaillent par zooms successifs, de la vue d'ensemble au plan intérieur de chaque domaine, et comportent des versions datées faisant ressortir les évolutions prévisibles. Ces cartographies sont accompagnées de commentaires abondants qui en précisent le contenu et expliquent les choix de priorités sous-jacents.

Cet exercice fournit aux spécialistes de chaque domaine une vue d'ensemble qui permet de mieux percevoir la solidarité entre les divers domaines ainsi que l'importance des questions transverses. Des questions d'architecture comme la gestion des données de référence, les règles de mise à jour des

¹ Cette logistique vise à construire un consensus ainsi qu'une amorce d'adhésion et d'appropriation. Une telle logistique est toujours compliquée.

diverses bases de données applicatives, acquièrent ainsi une évidence palpable qui leur faisait défaut. De même, les apports de l'informatique de communication aux processus de travail sont plus aisément visualisés. Enfin, en disposant d'une vue conjointe des divers chantiers, les exigences de synchronisation apparaissent mieux.

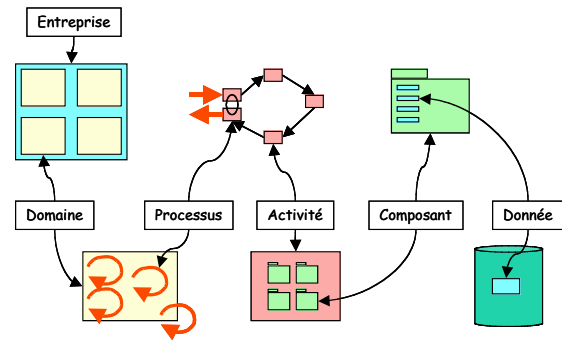


Figure Etapes de la documentation du schéma d'urbanisme

La présentation d'ensemble du SI a procédé, de façon systématique, en partant du domaine couvert par chaque métier, en identifiant les processus de production à l'œuvre dans chaque domaine, puis les activités concourant à ces processus, les composants mobilisés par ces activités, enfin les données rassemblées par ces composants.

On est proche ici du langage UML que l'ANPE utilise désormais pour modéliser ses processus, en se tenant toutefois aux niveaux agrégés du langage qui sont ceux qui conviennent à l'urbanisme.

2.2 L'appropriation du schéma d'urbanisme

Il ne faut pas se cacher cependant que l'appropriation du schéma d'évolution par l'Agence reste problématique. Matériellement, les livrables se présentent sous la forme de plusieurs classeurs dont la lecture est fastidieuse : ce ne sont pas des documents destinés à la communication et moins encore à la vulgarisation, mais des textes qui enregistrent le résultat d'un travail professionnel et donc technique. La pertinence des analyses, l'exactitude des descriptions, la qualité des recommandations ne suffisent pas pour établir un texte dont l'intérêt éveillera l'attention du lecteur et alimentera son intuition. C'est plutôt, il faut le dire, la somnolence qui vous gagne quand vous parcourez ces longues énumérations et examinez ces graphiques.

L'ANPE se trouve donc confrontée à plusieurs risques : au pire, le schéma d'évolution jaunira sur les étagères et nourrira « la critique rongeuse des souris ». Mais il pourrait aussi servir de référence documentaire lors des discussions annuelles, être tenu à jour, sans pour autant être véritablement

assimilé par l'Agence, le cercle des lecteurs se limitant à quelques professionnels de la maîtrise d'ouvrage ou de l'informatique.

Nous devons donc en 2002 trouver la méthode qui permettra d'élargir le cercle des lecteurs et utilisateurs du SESI. Le SESI doit être complété par un animation, un accompagnement, qui le valoriseront et lui donneront du relief au sein de chaque domaine et chaque grand projet à divers niveaux : logique de pilotage des SI, cadrage des projets, contexte de chaque chantier, pertinence et application des principes (règles communes, réutilisation, mutualisation etc.)

Sans ambitionner à toucher tout le personnel de l'Agence – chacun sa spécialité – on peut au moins viser à faire partager les représentations et le vocabulaire du SESI par les dirigeants de l'Agence et leurs collaborateurs immédiats (DG, DGA, DSI, maîtres d'ouvrage délégués, maîtres d'ouvrages opérationnels, responsables de domaine et chefs de projets de la maîtrise d'œuvre, directeurs régionaux et leurs collaborateurs), soit en tout une petite centaine de personnes, auxquelles on peut ajouter le cercle des experts métier et des experts de l'informatique, soit un second cercle de quelques centaines de personnes. Il faut pour cela pouvoir *médiatiser* le SESI, le mettre sur un support de communication qui aide l'utilisateur non seulement à comprendre, mais à *réaliser* ce qu'impliquent les choix effectués - et donc à en tirer les conséquences, notamment en ce qui concerne l'organisation dont l'Agence doit se doter pour favoriser la travail coopératif et veiller à l'application des nouvelles normes. Nous ambitionnons d'aider les utilisateurs à surmonter ainsi l'obstacle que constitue l'apparente abstraction du système d'information et à percevoir toutes ses dimensions pratiques.

3 Un éclairage sur la stratégie de l'ANPE

Outre la mise en ordre du système d'information, l'exercice d'urbanisme a bien fait ressortir des enjeux concernant l'évolution des missions et du positionnement de l'Agence, enjeux que l'on qualifie de « stratégiques ». Il ne revient pas au SESI de décider la stratégie car cela relève d'autres procédures et responsabilités. Toutefois l'examen du SI permet d'identifier certains de ces enjeux, que ce soit en creux ou en relief.

Faut-il ou non offrir des services marchands aux entreprises (ce serait une grande nouveauté, l'Agence n'a jusqu'ici jamais facturé ses services même si rien ne s'y oppose juridiquement) ; faut-il ou non enrichir l'intermédiation du marché de

l'emploi en prenant en compte, outre les pôles « offre d'emploi » et « demande d'emploi », un troisième pôle qui serait « offre de formation » (si la réponse est « oui », cela compliquera le schéma de l'intermédiation ; par ailleurs la disponibilité de l'information sur les formations est problématique) ; faut-il articuler le système d'information avec les services rendus sur l'Intranet (si la réponse est « oui », cela implique une reconception des processus de travail et une modification des fonctions d'encadrement) ; faut-il intégrer les services rendus sur le Web avec les services « présents » en agence (la réponse est sans doute « oui », mais ce ne sera pas simple) ; les partenaires de l'agence s'équipant de SI de plus en plus perfectionnés, les partenariats devront sans doute s'enrichir d'une prise en compte plus complète de l'identité professionnelle et institutionnelle des partenaires ; etc.

Au total, l'exercice du SESI aura permis d'*élucider* l'évolution du SI de l'Agence et d'éclairer sa stratégie. Si nous savons réussir l'appropriation du SESI par l'Agence, nous aurons modifié de façon profonde la façon dont elle perçoit sa relation avec son SI, et fait progresser la prise de conscience des enjeux professionnels et stratégiques de celui-ci.

4 Bibliographie

- [1] **Jean G.** (2000). *Urbanisation du business et des SI*, Hermes, Paris.
- [2] **Longépé C.** (2001). *Le projet d'urbanisation du SI*, Dunod, Paris.
- [3] **Sassoon J.** (1998). *Urbanisation des SI*, Hermes, Paris.