



**SECRETARIAT D'ÉTAT
CHARGÉ DE LA MER
ET DE LA BIODIVERSITÉ**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

LE PROJET DE TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION NUMERIQUE DE LA DG AMPA

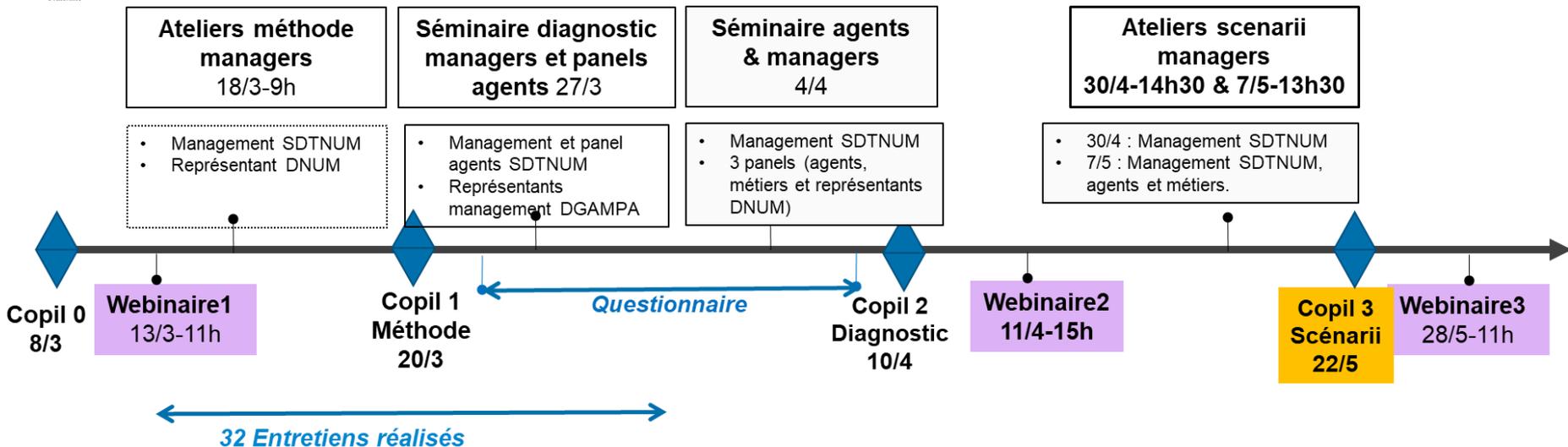
PRÉSENTATION AUX ORGANISATIONS SYNDICALES 19 JUIN 2024

RAPPEL DES MOTIVATIONS DU PROJET

- ❑ Besoin d'un large panel de compétences numériques spécialisées (Cloud, datasciences, cyberdéfense), liées à la transformation numérique et à la mise en conformité aux principes directeurs DINUM
- ❑ Ambition numérique forte de la DG AMPA centrée usagers et data, en appui des politiques publiques, et incarnée dans le programme AM27
- ❑ Optimiser le fonctionnement pour produire un SI par l'impact et la valeur aux usagers, avec une conception plus agile et en développant une écoute métiers et usagers

- ➔ • Nécessité de transformer et optimiser la production numérique DG AMPA, en étudiant les modalités d'interactions avec la DNUM, direction spécialisée du pôle ministériel dans ce domaine de compétence.
- Evolution du modèle organisationnel et de gouvernance

Rappel du calendrier du projet – phase 1



Une méthode de travail **itérative**, basée sur la **capitalisation** des travaux antérieurs, la **concertation** et la **co-construction**

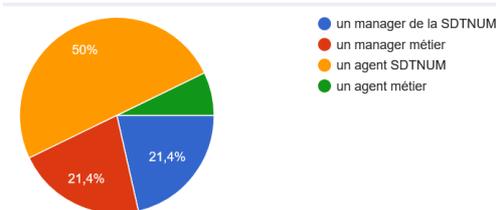
- Entretiens d'écoute, ateliers et séminaires de co-construction
- Webinaires mensuels d'information (FAQ)
- 3 panels de participants (agents, métiers, DNUM)
- Boîte fonctionnelle (Q/R)
- Questionnaire

Résultats du questionnaire – agents et maîtrise d’ouvrage

Rappel : un questionnaire a été proposé aux agents et aux représentants des maîtrises d’ouvrages, notamment en services déconcentrés (SD) pour recueillir des éléments sur les points forts et les fragilités de l’organisation actuelle.

Résultats : sur une cible de 85 personnes, seuls quatorze agents ont répondu au questionnaire (16%) avec une faible représentativité du métier. De fait, le contenu est ainsi peu représentatif et offre un résultat fragmenté qui s’articule autour de quelques lignes forces :

- ❖ Intérêt important pour le résultat « métier » et sentiment d’appartenance ;
- ❖ Intérêt pour la question des ressources et de la visibilité du travail ;
- ❖ Soucieux d’apporter de la valeur et d’appuyer les métiers.



Le résultat du questionnaire est très marqué par le caractère opérationnel et ébauche quelques pistes d’améliorations pour la production du SI :

- ❖ Gestion du besoin et de la feuille de route ;
- ❖ Difficulté de ressources humaines et financières ;
- ❖ Coordination interne (SMQSI) et circulation de l’information entre acteurs (Référentiel Qualité du SI)
- ❖ Relations avec le prestataire de maîtrise d’oeuvre

Synthèse : un contenu qui souligne les fragilités d’un système qui fonctionne sur l’engagement et une connaissance du métier et du SI historique, cohérentes avec les autres travaux du diagnostic, sans apporter toutefois de propositions d’amélioration nettes.

Gouvernance

- ✓ Engagement ambition de transformation numérique
- ✓ ENM, un 1^{er} projet de transformation
- ✓ V1 d'un référentiel qualité SI



- Une **organisation / comitologie permettant une priorisation** et des arbitrages clairs et transparents
- Un **budget unique piloté par une structure dédiée de la DSI**, avec un suivi régulier, et des compétences spécifiques en gestion budgétaire et achat SI

Points de fragilité

- **Manque d'unification des feuilles de route et des budgets SIM/SIPA.**
- **Pas de RH pour faire le suivi des budgets et des commandes SI.**
- **Hétérogénéité** de la gouvernance, organisation en silos

Relation Métiers / MOA / MOE

- ✓ Capacité de production réactive



- Une **plus forte implication et contribution des métiers**
- Des **processus stabilisés et partagés** pour les différents rôles
- Une **évolution progressive** vers le mode produit
- Une démarche qui rassemble métiers et DSI au sein d'une même équipe pour délivrer dans un processus court et itératif : « **équipe intégrée** »

- **Implication hétérogène des métiers sur les projets (SIM) et à renforcer**
- **Rôles et responsabilités** pas toujours appropriés

Hébergement / cyber / sécurité

- ✓ Trajectoire de sécurisation en cours du centre serveur de Saint-Malo
- ✓ Première version d'un PCA-PRA



- Une **stratégie d'hébergement** en fonction du **produit / domaine** et son degré de **sensibilité**
- Une **infrastructure** constante et résiliente
- Un processus PCA-PRA partagé avec les métiers

- Absence de **stratégie globale et différenciée par niveau de criticité** autour de **l'hébergement**
- **Centre serveur St Malo** de qualité mais qui a ses **limites / moyens nécessaires pour remettre à niveau**

Valorisation données / innovation

- ✓ Une **start-up d'Etat** qui satisfait les usagers (Monitorfish)
- ✓ **Projet SID apprécié**



- Un **dispositif** pour repérer les **nouveaux cas d'usages** à développer

- Manque de **gouvernance de la donnée**
- **Manque de moyens** pour l'innovation (compétences, temps, budget)
- Difficulté pour intégrer les projets innovants avec le legacy

Présentation des hypothèses et des scénarii

Hypothèses de travail :

- Les travaux se font **en co-construction, avec enrichissement progressif au fil des ateliers**
- Les travaux débouchent sur des **orientations générales**, qui permettront d'étudier un organigramme détaillé cible, des évolutions de processus, et des besoins en compétence en phase 2 du projet.
- Le **mode produit** est une **orientation donnée par la DINUM** et il faut donc s'y préparer à notre rythme ; c'est un modèle de **conception guidée par la valeur et l'impact** auprès des **usagers**, la **rentabilité économique** et la livraison par **incréments**
- Le **mode projet coexistera** en parallèle d'une montée en puissance du **mode produit** progressive et sur des projets sélectionnés.
- La SDTNUM continuera à **s'appuyer sur la DNUM et le SNUM**.

Les scénarii étudiés en ateliers comprennent 3 axes :

Gouvernance

- **Fixer une ambition et une feuille de route** du numérique en soutien des politiques publiques
- Renforcer la **mutualisation SIM-SIPA**
- Renforcer les **relations métiers**

Réalisation

- Définir organisation et moyens pour mettre en œuvre **la feuille de route**
- S'aligner avec les **nouveaux modes de conception de SI** portés en interministériel (mode produit)

Hébergement

- **Assurer un bon niveau de service** (sécurité, offre de valeur, résilience,...) en s'appuyant sur les moyens disponibles (compétences, avec la DNUM notamment)

Résultats ateliers : scénarios cible des activités de gouvernance

1

Maintenir la **gouvernance actuelle**, en réunissant **SIM et SIPA**

GOVERNANCE ET ASSISTANCE À MAÎTRISE D'OUVRAGE

Stratégie SI et Schéma Directeur (consolidé)
(Direction de Programme Transformation du SI)

Programmation, gestion des budgets et des plans de charge

Gestion des demandes

Gouvernance SSI

Innovation numérique

HÉBERGEMENT ET ASSISTANCE AUX USAGERS

Gestion des versions, Intégration, recette et déploiement

Support applicatif et administration fonctionnelle

Accompagnement des utilisateurs

Valorisation de la Data, référentiels des données

Hébergement

Relation usagers

Assistance

PILOTAGE DE LA RÉALISATION

Projets / produits

MCO/MCS

Activités SSI

- Les activités communes de gouvernance SIM et SIPA seront « unifiées » afin de mieux gérer les interdépendances et de mutualiser les efforts (référentiels communs par exemple).

Avantages :

- Peu ou pas d'impacts RH et organisationnels

Inconvénients :

- Manque de perspectives stratégiques : les équipes sont submergées par les tâches et les urgences opérationnelles et la gouvernance risque de privilégier les bénéfices courts termes

2

Adopter une **gouvernance à trois niveaux**

Stratégie, Conseil, Innovation et Prospective

Pilotage stratégique

Stratégie SI et Schéma directeur (consolidé)
(Direction de Programme Transformation du SI)

Gestion consolidée du budget et Finances *

Accélérateurs

Appui aux domaines (stratégie avant-projet, méthode, ...)

Data, Innovation numérique et territoires *

*Appui de la DINUM

PILOTAGE OPÉRATIONNEL

Domaine Pêche maritime et aquaculture durables

Domaine Gens de mer

Domaine Sécurité & transition éco. des navires

Domaine Flotte de commerce

Domaine Planification maritime

Domaine Sauvetage, navigation et contrôle

Domaine Nautisme et plaisance

Autres Domaines

PILOTAGE DE LA RÉALISATION

Domaines en charge de piloter avec les métiers de leurs feuilles de route (projet, produit, MCO/MCS...) et de leur budget.

Pilotage des activités transverses aux domaines

Hébergement

Gouvernance SSI

Référentiel de données

Relation usagers

Accompagnement des utilisateurs

Gestion des versions, intégration déploiement

Support applicatif et administration fonctionnelle

Assistance

- Distinction entre le pilotage stratégique (plan de transformation SI, priorisation et budget) et pilotage opérationnel (FDR par domaines métiers), avec des liens renforcés avec les maîtrises d'ouvrage ; le 3^{ème} niveau correspond au pilotage de la réalisation.

Avantages :

- Les équipes en charge du pilotage stratégique sont dédiées à cette activité
- Plus forte implication des métiers qui co-piloteront leurs domaines respectifs

Inconvénients :

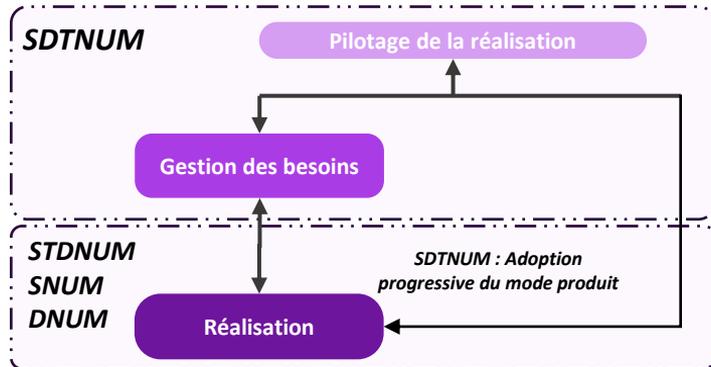
- Risque de coupure entre la stratégie et l'opérationnel à anticiper
- Impact organisationnel et RH : conduite du changement nécessaire



Scénario recommandé par les équipes SI AMPA lors de l'atelier managers et panels du 07/05.

Résultats ateliers : scénarii cible des activités de réalisation

1 Consolidation de l'existant et préparation de la transition



- Les équipes SI AMPA sont responsables du **pilotage de réalisation et de la gestion des besoins**.
- La réalisation **des nouveaux SI ou la refonte des SI existants** est confiée **au cas par cas** à la **SDTNUM, DNUM ou SNUM/MASA (ou FAM)**.
- Expérimentations du **mode produit** par les équipes SI AMPA avec une **adoption progressive et sur un périmètre limité dans un premier temps**.

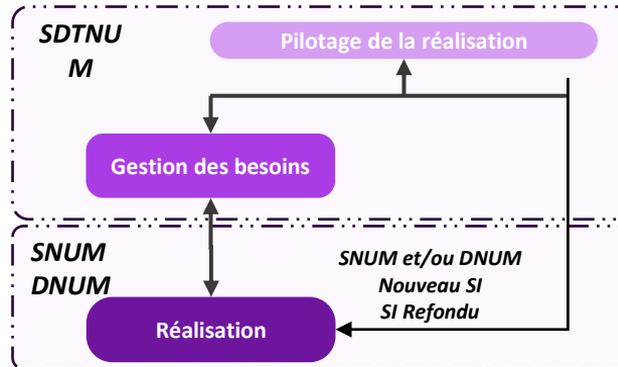
Avantages :

- Répartition des besoins au cas par cas : plus de flexibilité et de marge de manœuvre
- Consolidation de l'existant SDTNUM
- Adoption progressive du mode produit

Inconvénients :

- Processus/Procédure de décision au cas par cas dans la gouvernance stratégique
- Absence de stratégie d'unification du SI AMPA pour la réalisation
- Différents modes de fonctionnement à piloter (entre SDTNUM / DNUM / SNUM)

2 Transition vers la DNUM et SNUM



- Les équipes SI AMPA sont responsables du **pilotage de réalisation et de la gestion des besoins**.
- La réalisation **des nouveaux SI ou la refonte des SI existants** est confiée à la **DNUM ou SNUM/MASA (ou FAM)**.

Avantages :

- S'appuyer sur les expertises SNUM/MASA et DNUM

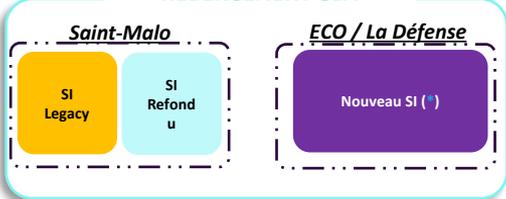
Inconvénients :

- Dépendance vis-à-vis des partenaires SNUM/DNUM pour les activités de réalisation futures

Résultats ateliers : scénarios cible des activités d'hébergement

1 Consolidation de l'existant Saint-Malo et nouveau SI sur ECO

HÉBERGEMENT SIM



- Consolidation et sécurisation SSI de l'existant (audit), impliquant une **ré-architecture et séparation des données**, avec des **refontes applicatives hébergées à Saint-Malo**.
- **Maintien des effectifs centre serveur SDTNUM sur le site de Saint-Malo, sous responsabilité hiérarchique SDTNUM**

Avantages :

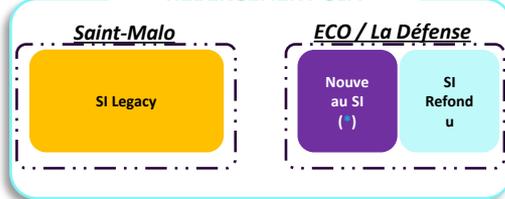
- Scénario avec le moins d'impacts organisationnels et RH

Inconvénients :

- Maintien de plusieurs sites d'hébergement dans la durée, sans action volontariste d'unification
- Risque sur la résilience de Saint(-Malo) (compétences rares)

2 Consolidation de l'existant Saint-Malo, nouveau SI et SI refondu sur ECO

HÉBERGEMENT SIM



- **Profiter des refontes SI pour migrer le SI concerné, mais prérequis à la migration sur ECO des applicatifs refondus** : ré-architecture et séparation des données.
- **Maintien des effectifs centre serveur SDTNUM sur le site de Saint-Malo, mais transfert hiérarchique progressif vers DNUM/MSP**. L'exploitation et la gestion de l'hébergement peut se faire à distance.

Avantages :

- Transformation progressive, atténuant les risques RH et budgétaire
- Scénario qui profite des opportunités d'évolutions du SI pour réaliser les migrations

Inconvénients :

- Délais de mise en œuvre plus importants

3 Migration du SI de Saint-Malo vers ECO

HÉBERGEMENT SIM



- **Migration systématique de tout le SI Saint-Malo et arrêt de l'hébergement physique, mais prérequis à la migration sur ECO des applicatifs refondus** : ré-architecture et séparation des données.
- **Maintien des effectifs centre serveur SDTNUM sur le site de Saint-Malo, mais transfert hiérarchique vers DNUM/MSP**. L'exploitation et la gestion de l'hébergement peut se faire à distance.

Avantages :

- Atteinte plus rapide de la cible : sécurisation et résilience de l'hébergement (y compris pour les SI sécurité maritime).

Inconvénients :

- Risque d'arrêt de la migration à mi-chemin si manque de moyens



Scénario recommandé par les équipes hébergement SDTNUM et DNUM et retenu lors de l'atelier manager et panels du 07/05.

Les décisions des comités de pilotage du 10 avril et 22 mai 2024

❑ Les orientations DG du 10 avril 2024 :

- ❖ Une gouvernance avec un pilotage unique, dans la vision intégratrice d'un SI DGAMPA unifié
- ❖ Maintien SDTNUM, en appui et accompagnement des métiers, qui pilote et fait le lien entre les métiers et les MOE.

❑ Les orientations structurantes et scénarii validés le 22 mai 2024 :

- ❖ **Adoption progressive du mode produit**, recommandé par la DINUM.
- ❖ **Gouvernance unifiée et à 3 niveaux :**
 - **Stratégique**, via une **Direction de programme à préfigurer** : plan de transformation du SI en lien avec maîtrises d'ouvrage et partenaires pour choisir l'opérateur de réalisation (DNUM, SNUM/MASA notamment), prioriser
 - **Pilotage opérationnel**, via une structure de **gouvernance opérationnelle à construire** : portefeuilles projet (SIM et SIPA) pour le recueil de besoins, appui à leur expression, assistance aux usagers en lien avec les maîtrises d'ouvrage
 - **Pilotage de la réalisation** des produits, via les opérateurs de réalisation (SDTNUM, DNUM, SNUM/MASA, FAM,...)
- ❖ **Réalisation : Consolidation de l'existant et préparation progressive de la transition, avec en cible la réalisation de tout le SI confiée aux partenaires DNUM et SNUM/MASA (et FAM).**
 - La réalisation des nouveaux SI ou la refonte des SI existants est confiée **au cas par cas** à la **SDTNUM, DNUM ou SNUM/MASA**
 - **Expérimentation progressive du mode produit DNUM (cadre en cours de formalisation).**
- ❖ **Hébergement : Migration progressive du centre serveur St Malo vers DNUM/ECO, avec en cible le transfert de tous les applicatifs à la DNUM et au SNUM/MASA (dont legacy).**
 - **Pré-requis de ré-architecture des applicatifs existants** pour garantir une migration à l'état de l'art DNUM. Tous les nouveaux SI et les refontes SI sont conçus sur ECO.
 - **Transfert hiérarchique des équipes hébergement** à une date à déterminer avec la DNUM. Maintien des effectifs sur le site de Saint-Malo

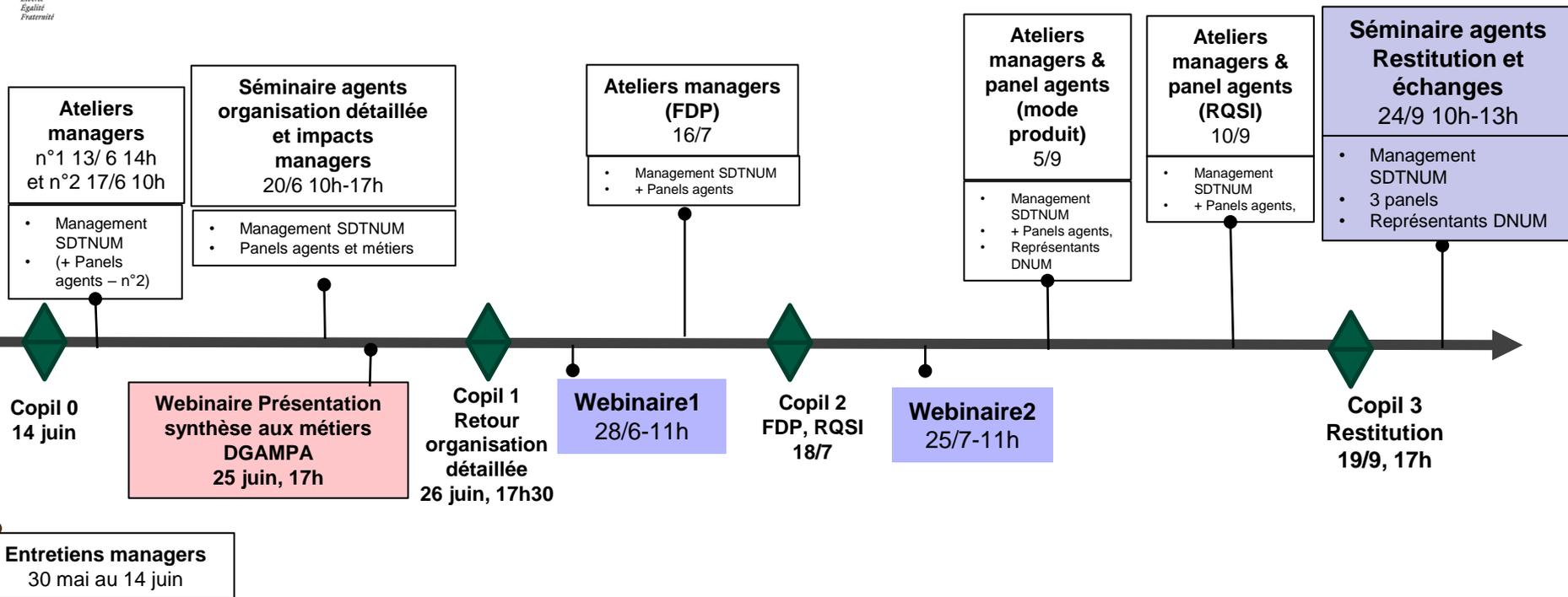
1. Démarrage de la phase 2, avec appui STMAR et prestataire (juin à septembre 2024)

- ❖ Organigramme détaillé et missions des entités, rédaction des fiches de poste
- ❖ Impacts organisation, processus (évolution Référentiel Qualité SI), besoins en compétence
- ❖ Plan d'action pour la mise en œuvre

2. Préfiguration de la **direction de programme** avec pour **première mission d'affiner la feuille de route stratégique numérique pour le SIPA (septembre à décembre 2024)**

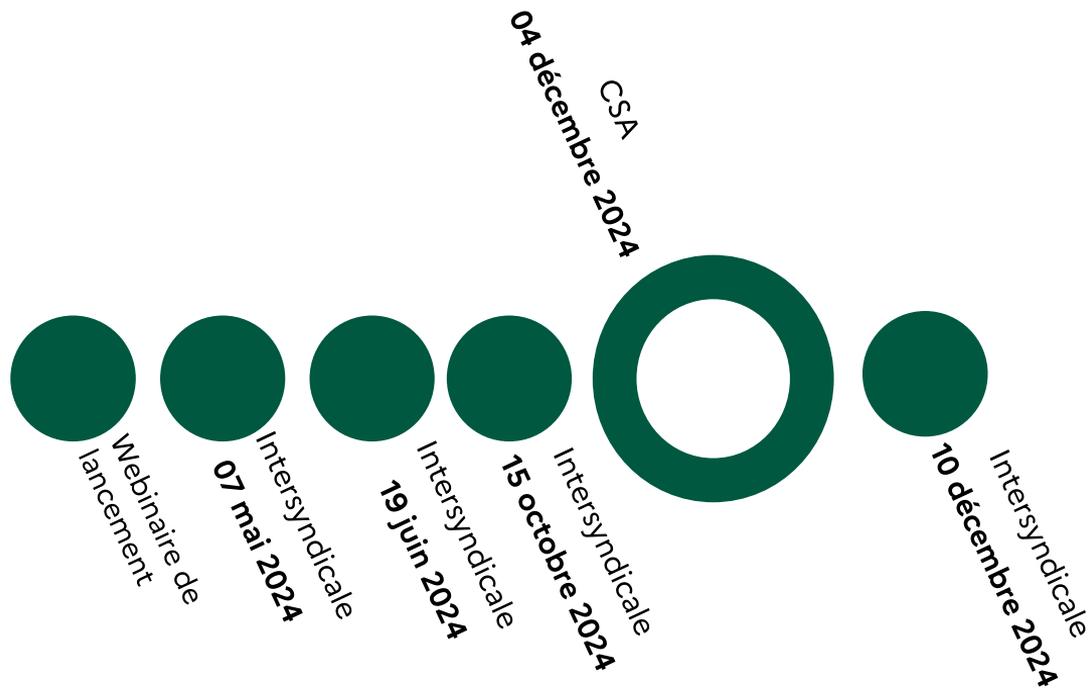
3. Dialogue social

Suite des travaux - Calendrier du projet phase 2



Une méthode de travail **itérative**, basée sur la **capitalisation** des travaux antérieurs, la **concertation** et la **co-construction**

- ❑ Réalisation d'une étude d'impact RH
- ❑ Concertation avec les différentes organisations syndicales lors des intersyndicales de la DGAMPA (mai/octobre/décembre)
- ❑ Présentation en comité social d'administration (CSA) en fin d'année pour avis
- ❑ Possibilité de la mise en place d'un dispositif d'écoute agent par la mission RH. Dispositif à définir en fonction des besoins remontés (ex : mise en place d'une FAQ, d'une boîte mail dédiée...)





QUESTIONS ?