

Mathieu Weill : “Nous voulons nous assurer que chaque projet numérique ait toutes les chances de réussir”

Emile Marzolf

L’ambition de la refonte de la DSI du ministère de l’Intérieur en direction du numérique, opérée en 2019, était de favoriser l’émergence d’une “communauté ministérielle du numérique”. La récente réorganisation des services chargés du numérique est-elle le signe que ce premier rapprochement n’a pas vraiment porté ses fruits ?

La réforme qui s’est matérialisée cet été capitalise sur la création de la direction du numérique en 2020 pour mieux piloter l’ensemble de la transformation numérique du ministère, et non plus seulement laisser chaque métier faire sa propre transformation numérique seul. L’élément déclencheur de cette nouvelle réorganisation est évidemment la “Lopmi”, qui représente un investissement et une ambition considérables, avec 7 milliards d’euros pour le numérique pendant le quinquennat. Ce changement d’ambition devait s’accompagner d’un ajustement de l’organisation pour tirer les leçons des trois dernières années, notamment pour renforcer la maîtrise d’œuvre des forces de sécurité intérieure avec la transformation du STSI² en Agence du numérique des forces de sécurité intérieures (ANFSI). C’était une manière de réaffirmer l’enjeu majeur de la convergence des outils numériques des policiers et des gendarmes avec, notamment, l’octroi de 150 équivalents temps plein (ETP) supplémentaires dans les deux prochaines années, pour atteindre les 450 agents. L’évolution de la direction du numérique (DNUM) en direction de la transformation numérique (DTNUM) n’est pas une révolution administrative, mais elle permet de nous positionner davantage comme un partenaire de la transformation des métiers et non pas comme leur sous-traitant. Ni comme leur banquier.

Le pilotage par la DNUM des crédits numériques du ministère a-t-il été contre-productif ?

La prochaine loi de finances formalisera ce que nous avons déjà mis en place, c’est-à-dire une rétrocession des crédits vers ces directions, pour réaffirmer leur responsabilité sur ces crédits et sur leur propre transformation numérique. En réalité, nous nous sommes aperçu que les directions continuaient à fléchir d’autres crédits vers de nouveaux projets numériques, mais aussi, et surtout, qu’il était beaucoup plus utile de rétrocéder la responsabilité des crédits afin d’engager des discussions plus saines et moins comptables avec les métiers. Lesquels pouvaient nous soupçonner, en cas de désaccord avec eux, de vouloir distribuer les crédits à d’autres. Or notre rôle et notre valeur ajoutée est de leur apporter de l’expertise dans la conduite de projets, dans la mutualisation, pour améliorer collectivement les chances de succès.

Piloter les travaux sur les talents reste la mère de toutes les batailles.

Quid de ce rôle de secrétaire général adjoint à la transformation numérique qui vous a été confié ?

Mon rôle est justement de piloter la gouvernance ministérielle du numérique, désormais très structurée autour du cabinet du ministre de l’Intérieur pour exécuter le chantier de la Lopmi. Il s’agit de faire le lien entre les acteurs du ministère, d’assembler et de synthétiser les dépenses de chacun, de piloter les travaux sur les talents, qui reste la mère de toutes les batailles. Nous renforçons également notre suivi sur la sécurisation des grands projets numériques, afin de s’assurer que chaque projet part avec un bon cadrage et des ressources pluriannuelles pour avoir toutes les chances d’aboutir dans les délais, et dans le budget. Cette fonction existait déjà, mais sera vraiment renforcée, avec du recrutement, mais aussi davantage de poids. Désormais, tout projet numérique sur le périmètre du ministère dont le coût dépasse les 3 millions d’euros devra passer par une discussion avec la DTNUM, voire une discussion avec le cabinet en cas de désaccord.

Concrètement, qu’est-ce que cela change d’avoir cette casquette de SGA, en plus de DTNUM ?

La hiérarchie a son importance dans ce ministère, et donc cette casquette de SGA permet de légitimer toutes les discussions que je peux avoir avec les métiers sur leur propre transformation. Pour le dire simplement, c’est plus facile d’aller échanger avec les différents directeurs en étant secrétaire général adjoint, c’est un coup de pouce qui aide à amorcer mais ne fait pas tout. C’est surtout la force de conviction et de réalisation, de livraison, qui permettra de légitimer mon rôle.

La mutualisation est un moyen de livrer plus rapidement et de maîtriser les coûts dans la durée.

La réorganisation de cet été visait notamment à faire davantage coopérer police et gendarmerie, à renforcer la mutualisation. Ce n’est pas un objectif entièrement nouveau. Quels sont vos leviers pour que cela se concrétise vraiment partout où c’est possible ?

La mutualisation est un moyen de livrer plus rapidement et de maîtriser les coûts dans la durée. Et donc de contrer cette malédiction d’un numérique qui s’entretient tout seul sans force de recentrage, avec un empilement des composantes techniques qui ne sont parfois plus gérées et posent des problématiques de sécurité, de continuité d’activité, et donc de coûts. Évidemment, nous disposons de leviers plus formels, comme les avis sur les projets numériques de plus de 3 millions d’euros que j’évoquais, qui nous permettent aussi de connaître tous les projets et donc de proposer des rapprochements. Nous travaillons aussi sur un cadre de cohérence technique, afin de l’intégrer à l’ensemble des cahiers des charges des projets. Mais le mieux, c’est encore d’être proactifs, pour savoir analyser les besoins et construire une offre adaptée, la faire connaître, montrer que cela va plus vite en mutualisant.

La mutualisation ne se concrétise pas toujours. Comment la faire réussir ?

La mutualisation n'est pas une religion. Elle a du sens en *backend* (la partie serveurs), sur les composants techniques, mais nécessite aussi des adaptations localement. La vraie religion est en effet celle de la voix de l'utilisateur. Il est le seul juge de paix, et il ne faut pas oublier qu'un policier et un gendarme ne fonctionnent pas au quotidien de la même manière. La convergence est possible sur bien des aspects, au niveau des outils, comme avec le téléphone Néo, ou sur de l'infrastructure, comme avec le Réseau radio du futur. L'idée, c'est plutôt de leur donner des moyens communs, mais de leur laisser la possibilité de s'en emparer différemment pour des gestes métiers différents, tout en s'assurant que ces adaptations locales se fassent à coût minimal. Il n'y a pas de recette miracle pour réussir ces projets mutualisés, il faut simplement se plonger dans les projets, bien écouter les utilisateurs, s'assurer qu'on priorise de manière très disciplinée, au sein d'un projet et entre les projets.

Quels sont les chantiers phares qui sont devant vous ?

Nous avons la chance d'avoir une feuille de route bien tracée par la Lopmi et de bénéficier de ses ressources tant budgétaires qu'humaines. Nous avons 4 axes de travail. D'abord, la réussite des grands événements sportifs de 2023 et 2024, qui se traduit par des livraisons de projets, comme des nouvelles fonctionnalités France Visas par exemple, pour les athlètes et délégations, et repose aussi sur notre capacité à tout faire tourner correctement. L'autre volet important est la simplification de la vie des citoyens et des agents avec la dématérialisation, l'identité numérique, etc. Il y a notamment beaucoup à faire, sur le plan technique, sur le parcours de plainte en ligne, mais aussi en matière d'expérience utilisateur. Ce n'est évidemment pas une démarche à laquelle nos concitoyens pourront être habitués et sa lisibilité mérite d'être améliorée, entre la visioplainte et les nombreuses plates-formes comme Pharos, Thésée, Perceval, etc. Troisièmement, nous devons moderniser nos modes de travail numériques, notamment pour accompagner le télétravail, très répandu dans le ministère, et qui suscite beaucoup d'attente au niveau des préfectures notamment. Nous avons une forte culture du libre et sommes impatients de collaborer avec la Dinum autour de sa suite collaborative. Des expérimentations vont être lancées chez nous pour adopter la messagerie collaborative de l'État. Enfin, le dernier axe prioritaire concerne la structuration de la gouvernance et le soutien aux démarches d'innovation.

Vous évoquiez de nombreuses créations de postes. Dans quels domaines ?

Nous avons eu la chance, avec la Lopmi, d'avoir pris une longueur d'avance sur les enjeux de réinternalisation mis en lumière par le rapport IGF/CGE. Nous avons déjà une quinzaine de postes en création à la DTNUM, et près de 40 en 2024. Un chantier de cartographie a également été initié, et ce sera notre priorité en 2024 pour identifier nos compétences clés, leur positionnement, et les dépendances que l'on ne peut plus se permettre. Il nous faut trouver un point d'équilibre, car il n'est pas question pour autant de mettre tous les consultants privés à la porte. Les réinternalisations se feront d'abord pour tout ce qui concerne la continuité de l'État et sa capacité à réagir en cas de crise. Nous réinternalisons beaucoup sur toutes les fonctions d'infrastructures, sur le *cloud*, mais aussi sur des programmes clés, avec des compétences en architecture technique, mais aussi des forces de développement.

Une cellule spécialisée dans la gestion des talents est en cours de création pour favoriser les parcours en interne, à la fois pour les contractuels et les fonctionnaires.

Un nouveau comité de gouvernance a été mis en place afin d'aligner l'ensemble des acteurs du ministère autour d'orientations communes. Comment fonctionne-t-il ?

Ce "comité stratégique du numérique" réunit l'ensemble des directeurs ou leurs adjoints, y compris les opérateurs, sous la présidence du directeur du cabinet du ministre et se réunit 3 à 4 fois par an. Il est l'héritier d'un conseil d'administration dont l'agenda était trop occupé par les questions budgétaires. Nous l'avons donc fait évoluer pour parler davantage stratégie, pilotage de projets, définition des priorités de l'année et suivi de leur bonne mise en œuvre. La contrepartie, c'est notamment le droit de regard que j'évoquais plus tôt sur les projets numériques. Nous allons renforcer notre sous-direction de la gouvernance et des grands projets, mais il faut aussi que chaque direction métier se dote de ses propres directeurs de projets, voire de directeurs techniques, pour consolider la filière. Et ce de façon à ce que l'on soit capable de détecter puis de mobiliser rapidement des compétences de haut niveau sur de nouveaux projets. Cette filière est déjà bien construite à la gendarmerie nationale, mais la police est elle aussi en train d'investir, notamment depuis qu'elle bénéficie d'une voie de recrutement à Polytechnique.

Justement, sur cette question des talents et des compétences, comment allez-vous faire pour renforcer l'attractivité de votre filière numérique ?

Nous avons commencé à animer une communauté des recruteurs du numérique, avec laquelle nous allons pouvoir travailler sur ces questions de réinternalisations. Au total, le ministère va bénéficier de 460 ETP supplémentaires et nous avons clairement besoin d'améliorer la gestion des carrières, pour convaincre les meilleurs de ne pas repartir dans le privé. Une cellule spécialisée dans la gestion des talents est en cours de création pour justement favoriser les parcours en interne, à la fois pour les contractuels et les fonctionnaires. Son rôle sera par exemple d'engager une discussion proactive avec les agents, pour leur proposer une évolution, plutôt que d'attendre qu'ils arrivent au bout de leur contrat, voire qu'ils aient déjà trouvé mieux ailleurs.

Quelles évolutions sont-elles prévues pour le corps des ingénieurs des systèmes d'information et de communication (Isic), dont l'ouverture à l'interministériel et la modernisation ne semblent pas avoir remporté un franc succès ?

L'environnement de ce corps s'est beaucoup transformé ces dernières années et une réflexion est en cours autour de son positionnement, pour le rendre plus attractif à la fois en entrée et en gestion, pour les agents comme pour les employeurs. Ces derniers ont souvent estimé qu'il était plus facile de recruter un contractuel, même s'il est plus cher, pour la simple raison qu'ils savent exactement quel profil ils vont recruter, ainsi que son niveau de compétences. Ce que ne garantit pas le processus d'affectation d'un corps, qui ne peut pas évoluer aussi rapidement que le marché du travail. Ce qui est sûr, c'est que nous avons absolument besoin de corps de fonctionnaires du numérique pour assurer la continuité de l'État. Nous pouvons, et nous devons faire mieux dans l'accompagnement personnalisé de leurs carrières.

Propos recueillis par Émile Marzolf