

# Éditorial Comment la LOLF

**L**a LOLF est une réalité depuis 11 mois. A l'usage, la nouvelle procédure budgétaire a révélé des complexités inutiles, des dérives bureaucratiques, des résistances. Mais un autre enseignement émerge de ces premiers mois de pratique : la logique de la LOLF induit un changement dans les métiers, dans les façons de travailler. Les gestionnaires publics doivent faire du pilotage, ils doivent davantage dialoguer avec leurs interlocuteurs, pour que la confiance se développe et que les vieux réflexes centralisateurs ne reprennent pas le dessus. Alors que la situation des finances publiques apparaît plus préoccupante que jamais (1 100 milliards d'euros de passif pour 550 milliards d'actif), il est essentiel que tous les acteurs se mobilisent pour la réussite de la LOLF.

La logique de performance ne se décline pas qu'au travers de la réforme budgétaire. Ainsi la formation continue dans la fonction publique (et plus généralement la gestion des ressources humaines) se professionnalise : elle devient un outil de management pour les gestionnaires et un levier pour le projet de carrière des agents. Les grands chantiers de l'administration électronique (Copernic, DMP, mon.service-public.fr, passeport électronique...) continuent à se déployer. Ils contiennent en germe des gains de productivité et une amélioration du service rendu considérables. Ils soulèvent également des questions majeures de sécurité et de fiabilité, qui doivent être traitées pour garantir la confiance des usagers dans ces outils.

**Vous trouverez des illustrations et des témoignages de ces enjeux dans ce numéro 2 de la Lettre Gestion publique. Vous en trouverez beaucoup d'autres les 5 et 6 décembre à l'occasion du VIII<sup>ème</sup> Forum Gestion publique.**

## change les métiers des gestionnaires.

**L**es effets de la LOLF en terme de performance économique sont encore difficiles à évaluer. Mais la nouvelle constitution budgétaire a d'ores et déjà modifié les métiers des gestionnaires. Au premier rang d'entre eux la direction du Budget. Son directeur **Philippe Josse** explique en quoi son rôle et son fonctionnement sont en train de profondément changer.

### *Quelles missions nouvelles doit remplir la direction du Budget avec l'arrivée de la LOLF ?*

La LOLF induit trois mutations majeures du point de vue budgétaire : des enveloppes de crédits plus vastes et plus fongibles, donc davantage de liberté pour les gestionnaires ; une obligation de rendre des comptes en terme de performance, et plus globalement davantage de transparence ; enfin une modification de l'équilibre des pouvoirs, avec un contrôle accru des acteurs extérieurs, et notamment du Parlement.

Les missions nouvelles de la direction du Budget découlent directement de ce changement de paradigme. Sur le premier point, elle doit développer une approche différente de la dépense, tournée vers des économies non plus strictement budgétaires, mais structurelles. Pour ce qui concerne la logique de performance, le rôle de la DB doit consister à faire en sorte que le cadre de contrôle de la performance soit pertinent et cohérent. D'où un travail essentiel sur la modernisation des documents budgétaires et l'adaptation des indicateurs. Elle doit être un interlocuteur des ministères sur les cibles et sur les résultats. Enfin, la LOLF c'est aussi un changement généralisé dans la chaîne de la dépense : il y a donc un travail plus technique de mise en œuvre et de suivi de ces modifications.

### *Comment avez-vous dû vous réorganiser pour faire face à ces nouvelles tâches ?*

Nous avons effectivement repensé notre organisation interne, avec notamment la création d'une sous-direction d'appui qui a vocation à porter certains des nouveaux métiers, par exemple ceux qui ont trait à la mesure et à la synthèse de la performance. Nous avons enfin

## Sommaire

Éditorial	1
Comment la LOLF change les métiers des gestionnaires. Entretien avec Philippe Josse	1
Trois types d'indicateurs de performance	2
Le nouveau calendrier budgétaire	3
Les nouveaux habits de la formation continue	4
E-administration et sécurité des transactions Entretien avec Pierre Lasbordes	6
Le point de vue de l'industriel	7
Agenda	8





Philippe Josse

entrepris une réorganisation du réseau des contrôleurs financiers, qui nous conduit à accompagner le réseau dans son nouveau métier, qui ne consiste plus en un contrôle *a priori* des engagements de dépenses, mais devient une évaluation de la soutenabilité des décisions des ministères.

Nous avons aussi mis en place un important dispositif de formation de nos agents à ces nouvelles compétences : au total, 11 modules obligatoires, sur l'évolution de la chaîne de la dépense, la mesure de la performance, l'analyse des coûts, la budgétisation en autorisations d'engagement...

## La LOLF a nécessité une refonte des outils et des documents budgétaires. Comment la direction du Budget intervient-elle dans la construction et l'utilisation de ces outils ?

Les documents budgétaires ont été profondément rénovés. On a désormais des PAP (Projets annuels de performance), des objectifs, des indicateurs de performance, une justification au premier euro, une comptabilité d'analyse des coûts... Sur ces nouveaux outils, la DB doit « challenger » les ministères, vérifier la sincérité et la crédibilité des renseignements fournis. En résumé, elle est à la fois le maître d'ouvrage de l'ensemble de l'architecture budgétaire et le garant de la qualité des informations qu'elle abrite et qu'elle transmet.

La loi de finances est un tout, mais dans ce cadre il y a des politiques sectorielles. Nous sommes responsables de l'organisation du dialogue entre le budgétaire et le sectoriel.

## La définition et la pertinence des indicateurs ont parfois donné lieu à critiques. Sont-elles prises en compte ?

Soulignons d'abord que la plupart des pays de l'OCDE qui se

sont engagés dans un système de contrôle de la performance ont mis plusieurs années pour trouver un équilibre et un système d'indicateurs stable. Nous nous sommes dès la première année attachés à corriger certains défauts. On s'est rendu compte par exemple qu'il y avait trop d'indicateurs : entre 2006 et 2007 on en a supprimé une centaine. Parallèlement, de nouveaux indicateurs paraissant plus pertinents sont proposés et introduits d'une année sur l'autre, d'autres sont améliorés...

## Comment se déroule concrètement ce travail d'amélioration des indicateurs ?

Cela se passe en dialogue bilatéral avec les ministères. Ils proposent leurs indicateurs ou leurs modifications, nous aussi. Il y a aussi, chaque année, des « conférences performance ».

Tout cela démontre un des apports fondamentaux de la LOLF, qui est de mettre les acteurs en situation de dialogue et de réflexion sur ce que sont et doivent être les missions et les résultats de l'État et sur la valeur ajoutée pour le citoyen.

« Un des apports fondamentaux de la LOLF est de mettre les acteurs en situation de dialogue »

## N'y a-t-il pas un risque à changer les indicateurs d'une année sur l'autre ?

Les modifications auxquelles nous procédons constituent un travail d'amélioration nécessaire dans les premières années. Mais il faudra stabiliser le cadre de la performance pour que les gestionnaires n'aient pas l'impression de devoir viser une cible mouvante. Nous irons probablement très vite vers une stabilisation du système d'indicateurs.

## Comment évoluent dans ce cadre vos relations avec les ministères ?

Ces relations sont beaucoup plus collégiales, et moins conflictuelles qu'auparavant. Pour ce qui concerne l'organisation du cadre budgétaire et comptable de la gestion, on n'édite plus de norme unilatérale, on discute.

●●●

## Trois types

# d'indicateurs de performance

Le PLF 2007 contient 1295 indicateurs de performance. Ces indicateurs servent à mesurer 689 objectifs, qui se déclinent en 168 programmes et 48 missions.

On distingue trois types d'indicateurs :

**1. Les indicateurs d'efficacité de la gestion :** ce sont des indicateurs d'analyse de productivité. Ils correspondent au point de vue du **contribuable**.

Exemples : évolution du coût moyen des opérations d'investissement du plan de rénovation urbaine, coût de construction kilométrique du réseau routier, coût des examens des élèves et des concours des personnels par candidat présent...  
Ils représentent 29 % des indicateurs dans le PLF 2007.

**2. Les indicateurs de qualité de service :** ils servent à mesurer la qualité du service rendu. Les résultats sont obtenus notamment au moyen d'enquêtes réalisées auprès des usagers. Ils correspondent au point de vue de l'**usager**.

Exemples : taux de satisfaction des usagers des services d'inspection du travail, délai de traitement des autorisations de mise sur le marché des médicaments...  
Ils représentent 22 % des indicateurs dans le PLF 2007.

**3. Les indicateurs d'efficacité socio-économique :** ils désignent, pour une politique publique donnée, l'impact réel de son action et permettent d'évaluer si les objectifs de cette politique ont été atteints. Ils correspondent au point de vue du **citoyen**.

Exemples : taux d'élucidation des crimes et délits, proportion d'élèves maîtrisant les compétences de base en français et en mathématiques en fin d'école primaire...  
Ils représentent 49 % des indicateurs dans le PLF 2007.

●●● Comment la LOLF change les métiers des gestionnaires.

Nous nous sommes dotés de procédures qui permettent de décriper les relations et de dépassionner certains abcès de fixation. Exemple : les mises en réserve (gel de crédits) sont gérées de manière forfaitaire, selon un calendrier préétabli. Tous ces dispositifs confèrent davantage de visibilité aux ministères. Dans le même esprit, il y a désormais un « collègue des DAF », que je préside, au cours duquel nous prenons l'avis des directeurs financiers, nous les associons.

**Qu'en est il de votre dialogue avec le Parlement ?**

La direction du Budget reste une direction d'état-major, au service du Gouvernement, du MINEFI et des différents ministères. Mais la LOLF donne aussi au Parlement un rôle accru. Les parlementaires ont besoin d'une information plus lisible et plus transparente, à laquelle la direction du Budget peut contribuer s'ils le souhaitent. De fait, nous rencontrons plus souvent qu'auparavant les parlementaires.

**Dix mois après l'entrée en vigueur de la LOLF, avez-vous des retours de la part des utilisateurs du terrain ? Quels sont-ils ?**

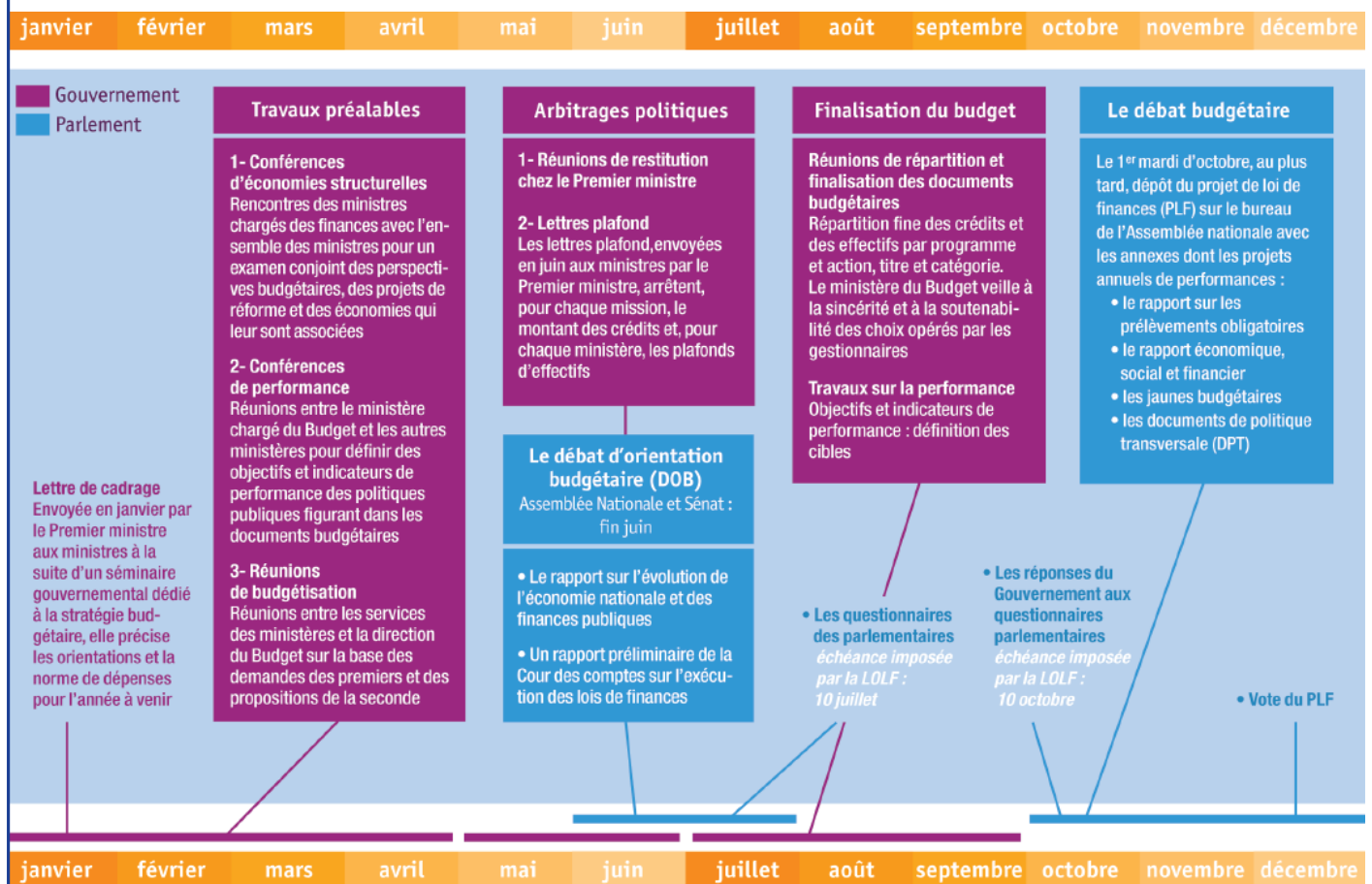
Nous nous en préoccupons énormément et rencontrons très régulièrement les ordonnateurs qui font vivre la LOLF, dans les services déconcentrés des ministères. Les retours sont mitigés, j'y vois trois types de raisons. En premier lieu, les agents

sont confrontés à des changements radicaux et dans toute situation de ce type il y a un temps nécessaire d'appropriation. Par ailleurs, certains acteurs de terrain n'ont pas obtenu pour l'instant toutes les marges de manœuvre qu'ils escomptaient avoir. Il y avait aussi sans doute des complexités inutiles, et nous avons pris des mesures correctrices afin de simplifier les choses. Le troisième point d'achoppement tient aux relations, au sein des ministères, entre administrations centrales et services déconcentrés (certains d'entre eux, pour donner un exemple, regrettent les pratiques de fléchage des crédits). Les administrations centrales ont parfois du mal à passer à l'étape de la délégation de pouvoirs au niveau déconcentré, qui est induite par la LOLF. C'est un problème d'ordre culturel, dont l'ampleur diffère selon les ministères, et qui finira par s'estomper avec le temps. Par ailleurs, les gestionnaires bénéficient d'un système informatique de transition qui n'est pas encore parfait ; nous attendons le déploiement de PGI Chorus (SAP) à l'horizon 2009.

Au delà de ce premier constat, il faut aussi souligner que les agents sont face à un nouveau type de raisonnement. Ils découvrent les coûts réels de leur fonctionnement, ils se mettent à faire du pilotage. Ils découvrent un nouveau métier. ●

*Propos recueillis par Philippe Cabin.*

# Calendrier indicatif de la nouvelle procédure budgétaire



Source : Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

# Les nouveaux habits de la formation continue

**L**a réforme de la formation apporte une nouvelle gamme d'outils pour renforcer les compétences des salariés (DIF, Contrats et Périodes de Professionnalisation...). Comment adapter ces outils aux besoins et aux attentes de la Fonction Publique ? Cette question était abordée le 10 octobre, lors de 6<sup>èmes</sup> Assises de la Formation professionnelle organisée par Les Echos, par Pierre Coural, alors en charge du recrutement et de la formation à la DGAFP\*. Nous vous proposons ici une synthèse de son intervention, qui fait le point sur ce vaste chantier.

Depuis l'Accord national interprofessionnel et la loi du 4 mai 2004, la fonction publique s'est demandé si elle devait reprendre des dispositifs mis en place pour le secteur privé. La réponse a été clairement positive. Engageant nos agents 40 ans voire 42 ans dans quelques années, nous devons leur assurer un parcours et des mobilités professionnels tout au long de leur carrière.

## L'effort de formation de l'État et son évolution

La dépense de formation professionnelle de l'État représente environ 7,1 % de la masse salariale, qui se répartit en 3,8 % de formation initiale et 3,3 % de formation continue. Ce qui est comparable à ce qui existe dans la fonction publique hospitalière ou territoriale. Il s'agit d'un investissement de 4 Mds d'euros par an pour la fonction publique d'État et d'environ 7 Mds en cumulant les 2 autres fonctions publiques.

Des années 70 au début des années 2000 (une période de croissance ininterrompue pour la fonction publique de l'État), nous avons observé un tassement, puis aujourd'hui un léger fléchissement qui nous préoccupe. Il peut s'expliquer par le vieillissement de la population qui entraîne une moindre appétence à la formation ou par une réduction du temps disponible pour se former, du fait de la RTT. On retrouve un tassement similaire dans le secteur privé. Nous arrivons à maintenir le taux d'accès à la formation des agents publics, mais le nombre de journées est en baisse parce que les formations sont de plus en plus concentrées. Les modules de formation sont de plus en plus courts, mais de plus en plus chers. Jusqu'à présent, le tout était enchâssé dans des accords cadres triennaux, en 1989, 1992 et 1996, qui fixaient des objectifs assez quantitatifs. Cette logique quantitative n'a pas produit tous ses effets puisque nous n'avons pas signé de nouvel accord depuis 96.

## Démographie, LOLF : un contexte nouveau

L'évolution démographique (avec les départs massifs en retraite) nous place devant des impératifs forts : employabilité, adaptabilité, mobilité, mutabilité du service public. Nous avons aussi à tenir compte de l'allongement de la vie au travail, du recrutement massif en cours et d'une constante restructuration des missions de la fonction publique. Il nous faut absolument un instrument d'accompagnement de la carrière de nos agents. Nous avons, indépendamment de ces contraintes démographiques, un nouveau contexte en matière de gestion publique avec la LOLF qui nous impose une logique axée sur la performance. Nous devons développer des travaux de GPEC qui

vont nous amener à prendre des décisions en termes de recrutement et de formation. Nous devons aussi avoir un autre type de management vis-à-vis des agents, davantage centré sur les projets professionnels.

L'orientation politique renforce cette logique : dans une allocution de janvier 2006, le Président de la République nous a demandé de faire évoluer le management des agents et de réaliser une vraie prise en compte de leur carrière. Sommes-nous une vraie fonction publique de carrière ? Ou bien ne nous contentons-nous pas d'une gestion administrative de nos agents ? La réponse est malheureusement souvent oui !

La conférence de presse du Premier ministre, en octobre 2005, sur la modernisation du management et la gestion des ressources humaines annonçait, d'une certaine façon, l'accord conclu avec les partenaires sociaux (CFTC, CFDT et UNSA) sur les moyens de réforme de la formation professionnelle et de la gestion de carrière des agents. Par ailleurs, un projet de loi de la fonction publique territoriale est en cours d'examen qui met en place, parallèlement au reste de la fonction publique, des dispositifs comme le DIF ou la période de professionnalisation.

## Les chantiers ouverts

Face à ce contexte, toute une série de chantiers sont ouverts. Tout procède d'un accord signé avec les partenaires sociaux en janvier 2006 qui a créé les bases des travaux engagés : la mise en œuvre du Droit Individuel à la Formation (DIF), la période de professionnalisation et ensuite, une nouvelle réflexion sur la gestion de la carrière des agents. Nous voulons résolument développer cette nouvelle articulation entre formation et carrière. A partir de cet accord, un projet de loi a été déposé. Nous devons gérer trois projets en simultané : le déroulé du projet de loi, la négociation de l'accord et la re-rédaction de tout le chantier réglementaire.

## Se recentrer sur les finalités

Nos objectifs de départ étaient de nous recentrer sur les finalités de la formation professionnelle : elle se résume trop à « quoi » et pas assez à « pourquoi » : Le projet professionnel des agents ? Les compétences attendues par l'administration ? Les compétences détenues par l'agent ? Ensuite, construire une politique de formation. Nous devons donc revoir la typologie de nos actions de formation, définir plus strictement ce qu'est un plan de formation d'administration, mettre en œuvre le DIF (anticipation de consommation et transférabilité) et l'allocation de formation dans le secteur public en fonction de nos spécificités.



\* Pierre Coural est aujourd'hui Responsable de la Mission politique des personnels au Ministère de la Culture.



Les Assises de la Formation professionnelle, organisées par *Les Echos*, ont réuni les 10 et 11 octobre près de 200 responsables de la formation, des secteurs privé et public.

Le Forum Gestion publique reviendra sur cet enjeu, avec une table-ronde consacrée au thème : *"La formation continue dans la fonction publique : quels impacts du nouveau cadre réglementaire et du droit individuel à la formation ? Comment faire de la formation un véritable outil de management"*, qui aura lieu le 6 décembre après-midi.

Pour plus de détails :  
<http://conferences.lesechos.fr/gestion-publique.php>

●●● Les nouveaux habits de la formation continue.

## Garantir un emploi tout au long de la carrière

Notre deuxième objectif est de pouvoir garantir à nos agents un emploi tout au long de la carrière : on ne peut faire la même chose pendant 40 ans ! Nous devons réfléchir aux deuxièmes carrières, qu'on soit enseignant, militaire, agent de grande entreprise publique... Nous devons aussi assurer une meilleure mobilité, en utilisant la formation pour donner des passages d'un corps à l'autre.

Notre troisième objectif est de renforcer la dimension de la gestion des carrières, autour des fonctions d'orientation, de suivi et de bilan. Nous avons articulé à 1 an, 5 ans, 10 ans, etc. des étapes régulières durant la carrière, gérées par des structures dédiées au sein de chaque ministère. Le Ministère de l'Équipement ou de l'Intérieur sont en avance dans ce domaine.

## DIF, RAEP, VAE, CFP, passeport formation : les nouveaux outils

Nous avons 2 modalités de concours : sur épreuves et sur titres. Nous allons introduire des concours basés sur la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP), qui est beaucoup plus ciblée. Nous soutenons également la validation des acquis de l'expérience (VAE) et mettons en œuvre un passeport formation pour permettre à l'agent de consolider son parcours. À côté de ces outils classiques de formation, nous mettons en place des instruments pour accompagner la carrière : outre l'entretien de formation généralisé à tous les agents, nous aurons un entretien de carrière à 5 ans, un bilan de carrière à 15 ans et le bilan de compétences au milieu, possibilité ouverte à partir de 10 ans.

Pour la reconversion et la requalification des agents, nous avons réinterprété les périodes de professionnalisation, régime mixte où l'on peut consommer du DIF.

En ce qui concerne la promotion interne, le principal enjeu est la préparation aux concours et examens (18 % des actions de formation des agents). Le DIF pourra être cumulé pour préparer ces concours. Nous ouvrons entièrement les dispositifs VAE en créant le congé de 24 heures et en permettant l'utilisation du DIF pour compléter les actions de VAE. Enfin, le dispositif RAEP permet de prendre en compte l'expérience professionnelle dans les concours et dans les opérations de promotion interne des agents.

Ensuite, il reste ce que vous connaissez sous le nom de congé individuel de formation (CIF) et que nous appelons CFP, congé de formation professionnelle. Le régime reste inchangé, mais en cas de deux refus de DIF, on donne un accès prioritaire au CFP.

Pour terminer, je dirais que notre chantier réglementaire et législatif est complexe car nous travaillons sur deux corps de loi, le code du Travail et les lois statutaires des trois versants de la fonction publique.

Quand ces chantiers auront abouti, nous espérons qu'il ne restera plus que l'épaisseur d'une feuille de papier entre ce qui se passe en matière de formation dans le public et le privé ! ●

# E-administration et sécurité des transactions

**T**élédéclaration des revenus, dossier médical personnel, passeport biométrique..., la question très sensible de la sécurité des transactions et des données prend une importance croissante. Le Député **Pierre Lasbordes** rappelle ici quelques observations et propositions qu'il a formulées dans son rapport sur la sécurité des systèmes d'information\*.



Pierre Lasbordes

D.R.

**Les téléprocédures démultiplient les flux de données et de transactions qui circulent dans les systèmes d'information des administrations publiques. Quelles sont les principales menaces et difficultés liées à cette évolution ?**

La principale menace à mon sens est que le grand public n'est pas assez sensibilisé à ces problèmes. Il y a certes le développement des virus, spam, spyware, le risque de détournement d'informations ou de malveillance. Les responsables de l'administration doivent être très attentifs, ils doivent informer les usagers.

**Les acteurs en charge du développement des téléprocédures au sein des différentes administrations ont-ils intégré dans leur stratégie cette dimension « sécurité des transactions » ?**

Ils l'ont forcément intégrée. On imagine mal par exemple que des données relatives aux déclarations de revenu puissent être diffusées ou récupérées par un tiers, ou que des données de santé qui circuleront au sein du futur DMP (dossier médical personnel) se trouvent détournées de leur usage. Ce serait fatal pour la confiance des usagers et donc pour l'outil.

**Sommes-nous en France suffisamment armés sur le plan technique ?**

Oui, le niveau technique est en France élevé. L'utilisateur de l'administration électronique aujourd'hui est protégé de manière satisfaisante. Nous sommes armés sur ce point à la fois en terme de produits et de compétences. Les grandes entreprises, éditrices ou non de produits de sécurité, sont les mieux protégées. Les PME, qui produisent des dispositifs de sécurité également. En revanche, les autres apparaissent beaucoup moins protégées en raison des difficultés humaines et financières qu'impose la sécurité, mais aussi faute d'avoir suffisamment accès à la commande publique nécessaire à leur développement.

**En terme de sécurité des systèmes d'information de l'État, y a-t-il des réformes à apporter ?**

Sur ce point nos lacunes sont importantes. Il constitue la 6<sup>ème</sup> recommandation de mon rapport. L'État est organisé de manière inadéquate, avec des structures très éclatées. Il faut, comme c'est le cas en Allemagne ou en Grande-Bretagne, une structure spécialisée, rattachée au Premier Ministre, et qui ait pour rôle de conseiller, d'auditer et de structurer la politique de sécurité informatique.

Dans le cas particulier de l'e-administration, chaque fois qu'une nouvelle téléprocédure rentre en application, elle devrait recevoir un label de l'État, avec une procédure de certification rapide, incontestable et transparente. Cette certification n'existe pas pour l'instant.

**« Toute nouvelle téléprocédure devrait recevoir un label de l'État, avec une procédure de certification »**

**L'e-administration a pour fonction première de simplifier la vie de l'utilisateur. Mais elle doit aussi respecter les libertés individuelles et instaurer la confiance. Comment arbitrer entre ce progrès et ces risques ?**

Pour reprendre l'exemple de la télédéclaration des revenus, ce n'est pas la dimension confiance et sécurité qui en limite l'usage. Beaucoup de contribuables ne l'utilisent pas parce qu'ils ne sont pas encore familiarisés avec l'usage d'Internet ou parce qu'ils ne sont pas équipés. Il ne faut pas se tromper. Pour toute nouvelle e-procédure, le ministère concerné doit s'appuyer sur des structures techniques, des experts, et travailler en concertation avec la CNIL.

**La biométrie constitue-t-elle selon vous une menace pour les libertés ou au contraire apporte-t-elle des garanties supplémentaires en terme de sécurité des transactions ?**

Je suis globalement favorable à la biométrie, mais il faut un débat simple et clair, en lien étroit avec la CNIL. C'est une avancée technique considérable et incontestable. Il ne faut pas se priver d'un tel outil et pour ce faire se doter de toutes les garanties nécessaires.

...

\* « Sécurité des systèmes d'information, un enjeu majeur pour la France », rapport remis le 13 janvier 2006 au Premier Ministre.

# Le point de vue de l'industriel

**L**es acteurs industriels jouent un rôle essentiel dans la construction des outils de sécurisation des données qui transitent par les flux de l'administration électronique. Le groupe Thales participe à certains des grands projets en cours de développement (Copernic, DMP, passeport électronique, nouveau système d'immatriculation des véhicules...). **Brigitte Bouquot**, Directeur grands comptes Administration civile, expose les axes de sa vision stratégique de la sécurité.

Il n'y a pas d'e-administration sans sécurité : la démarche de sécurité doit être totalement intégrée au sein de chacune des grandes étapes de la vie d'un programme, parce que :

**La sécurité est stratégique : elle garantit la protection des données et l'intégrité finale de la transaction – au sens du métier.**

Les données deviennent le patrimoine essentiel des systèmes d'information, que ce soit les données métiers (comme les données secrètes de la Défense), les données sensibles de la Comptabilité publique ou encore les données personnelles du citoyen (identitaires, fiscales, de santé) confidentielles du fait de la protection des libertés individuelles. Il en va en effet de la liberté publique et de la confiance des citoyens dans les systèmes que l'État déploie pour eux.

La traçabilité des actions, la constitution de preuves électroniques lors de l'établissement de transactions sont des éléments fondamentaux pour garantir la protection et l'intégrité des données. Elles se déclinent déjà avec l'émission de certificats dans le cadre de la télédéclaration des revenus sur Copernic, ou la mise en place des mécanismes d'authentification forte réservés au patient

dans le cadre de l'expérimentation du Dossier Médical Personnel.

**La sécurité est globale : elle est une chaîne et la solidité de la chaîne ne vaut que par celle de son maillon le plus faible, qu'il soit technique, organisationnel ou humain.**

Il ne s'agit pas exclusivement d'une question technologique, mais aussi de processus, d'organisation et de personnes. La sécurité se construit avec une politique globale. Elle justifie la mise en place d'une gouvernance adaptée. Cette gouvernance est aujourd'hui déployée sur les grands projets civils phares, comme Copernic avec « la Charte de Sécurité », Chorus ou le DMP, mais il reste à la généraliser.

Il faut insister sur le facteur temps et la notion de pérennité, car la relation entre citoyen et acteur public s'inscrit dans le temps, au-delà des vicissitudes techniques, économiques ou électorales. A l'image des grands programmes de Défense, le « maintien en condition opérationnelle de sécurité des grands systèmes » va constituer un enjeu à part entière.

**La sécurité est native : elle doit être pensée dès la conception du systè-**

**me pour ne pas nuire à la performance, et mise en œuvre de « bout en bout » dans une démarche d'ingénierie système - comme Thales le fait dans les programmes de Défense ou d'Aéronautique.**

Les châteaux forts ont vécu, que ce soient pour les systèmes civils ou militaires, et l'époque est révolue où il suffisait d'entourer peu à peu de « firewalls » la solution technologique originale. Mise en réseau, accessibilité en ligne, standards ouverts sont les nouvelles caractéristiques de l'architecture des systèmes d'information.

La sécurité doit accompagner toutes les phases de conception du système : défense en profondeur des infrastructures, disponibilité et intégrité des applications métiers, contrôle des accès renforçant la confiance de l'utilisateur. Les architectes des projets de la e-administration déjà cités connaissent bien la profondeur de ces enjeux et les arbitrages auxquels ils sont confrontés.

**Brigitte Bouquot,**  
Directeur grands comptes  
Administration civile,  
Thales

## ●●● E-administration et sécurité des transactions

### **A-t-on une idée du coût et du retour sur investissement des dispositifs de sécurisation des transactions ?**

Beaucoup d'études ont été faites en la matière. Mais il est vrai que l'on a beaucoup de difficultés à connaître le coût de la sécurité informatique, pour de multiples raisons, notamment

parce qu'il est souvent noyé dans le budget informatique. Si on a du mal à connaître le coût, il est encore plus difficile d'évaluer le ROI. D'autant que les entreprises ne communiquent pas facilement autour de ces questions : une banque n'aura pas forcément envie de dire qu'elle a été piratée, j'imagine qu'une administration aura la même réaction. ●

*Propos recueillis par Philippe Cabin.*

## Agenda

### Gestion - Publique

VIII<sup>e</sup> Forum International 2006



## La performance publique en 2007 et après : quels progrès ? quels projets ?

Mardi 5 et mercredi 6 décembre 2006 • Palais des Congrès • Porte Maillot • Paris

Le Forum Gestion publique réunira pour sa huitième édition plus de 800 dirigeants et responsables de la gestion publique. Les débats des séances plénières seront organisés en deux temps : une matinée d'échanges d'expériences et de pratiques autour de la notion de performance (mesure, comparaison, évaluation, pilotage) ; une deuxième matinée tournée vers l'avenir, à la veille d'une année électorale, autour des grands enjeux des services publics que sont la gestion des effectifs, la décentralisation et l'équilibre des finances publiques. Jean-François Copé, Jean-Christophe Le Duigou, Jean Basseres, Alain Lambert, Pierre Méhaignerie, Didier Migaud, Frank Mordacq, Paul Pény, Michel Pébereau... et bien d'autres participeront aux débats.

### Au programme de ces deux journées :

#### 6 conférences plénières :

Mardi 5 décembre 2006

#### Comment mesurer et comparer la performance publique ?

- Comment évaluer la performance ?
- Les audits de modernisation
- Benchmarking LOLF

Mercredi 6 décembre 2006

#### 2007 : quels projets politiques pour la modernisation de l'État ?

- Baisse des effectifs dans la fonction publique
- Décentralisation, déconcentration
- Maîtrise des dépenses publiques



#### 2 déjeuners débats :

Jean-Christophe LE DUIGOU,  
le mardi 5 décembre

Jean-François COPÉ,  
le mercredi 6 décembre

#### 6 conférences thématiques :

Mardi 5 décembre 2006

- Contrôle et audit
- Performance de la fonction RH
- Dématérialisation, téléprocédures et sécurité des transactions

Mercredi 6 décembre 2006

- Réorganisation des services et des processus
- La formation continue dans la fonction publique
- Innovations de service

Pour plus de détails sur le programme, et pour vous inscrire :

<http://conferences.lesechos.fr/>

ou Sylvie Trubert-Carré • Tél. 01 49 53 67 46 • [strubert@lesechos.fr](mailto:strubert@lesechos.fr)

## Formation

Nos prochains séminaires de formation concernant le secteur public :

**COMPTABILITÉS PUBLIQUES ET SYSTÈMES D'INFORMATIONS :** maîtriser les outils d'application de la LOLF  
18 et 19 décembre 2006

**LE MANAGEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE :** Comment promouvoir et accompagner le changement ?  
18 et 19 janvier 2007

**LA RÉFORME DES AUTORISATIONS D'URBANISME :** identifier et gérer les nouveaux risques  
23 et 24 janvier 2007

**LE FINANCEMENT DES PROJETS PUBLICS :** quel montage financier pour quel projet ?  
6 et 7 février 2007

**LES RESPONSABILITÉS PÉNALES ET CIVILES DES DIRIGEANTS PUBLICS :** comment identifier et gérer les risques ?  
7 et 8 février 2007

**GRH ET FONCTION PUBLIQUE :** Mettre en place une gestion adaptée à une culture de résultats  
14 et 15 février 2007

**HÔPITAUX :** Comment mettre en place la gouvernance et piloter la performance médico-économique ?  
21 et 22 février 2007

Pour tout renseignement :  
<http://www.lesechosformation.fr>  
ou Caroline Jaubourg  
E-mail : [cjaubourg@lesechos.fr](mailto:cjaubourg@lesechos.fr)

La Lettre de Gestion publique  
Les Echos Conférences  
16 rue du Quatre Septembre  
75112 Paris Cedex 02  
<http://conferences.lesechos.fr>  
E-mail : [pcabin@lesechos.fr](mailto:pcabin@lesechos.fr)  
Tél. : 01 49 53 72 78