

Distr.  
GÉNÉRALE

CES/AC.71/2005/6 (Summary)  
22 février 2005

Original: FRANÇAIS

COMMISSION DE STATISTIQUE et  
COMMISSION ÉCONOMIQUE POUR L'EUROPE

COMMISSION EUROPÉENNE

CONFÉRENCE DES STATISTICIENS  
EUROPÉENS

OFFICE STATISTIQUE DE LA  
COMMISSION EUROPÉENNE  
(EUROSTAT)

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE)  
DIRECTION DES STATISTIQUES

Réunion CEE/Eurostat/OCDE sur la gestion des systèmes d'information statistique  
(Bratislava, Slovaquie, 18-20 avril 2005)

Thème i): La bonne gestion des technologies de l'information dans les services de statistique

**GERER LES CHANGEMENTS INDUITS PAR L'EXTERNALISATION DES PRESTATIONS  
DE SERVICES INFORMATIQUES: LEÇONS APPRISSES\***

**Communication sollicitée**

Emanant de l'Office fédéral de la statistique de la Suisse<sup>1</sup>

**Résumé**

**Introduction**

1. Le présent document se propose de décrire les conditions cadres ayant conduit l'office fédéral de la statistique suisse (OFS) à restructurer l'organisation de ses technologies de l'information et de la communication (TIC) suite à la décision<sup>2</sup> prise à la fin des années quatre-vingt-dix, d'externaliser pour des raisons d'économies d'échelles, les prestations de services informatiques. Disposant d'un recul de plus de cinq ans sur la mise en œuvre de cette externalisation, le présent document se propose d'apporter un éclairage circonstancié sur les changements organisationnels induits du point de vue de la gestion des systèmes d'information statistique (SIS).

**Aspects organisationnels**

2. Dans l'optique de répondre aux nouveaux défis imposés par cette externalisation, une nouvelle organisation des TIC a dû être mise en place au sein de l'OFS. Articulée autour de quatre axes principaux, soit « **les tâches** », « **les processus** », « **les rôles** » et « **la structure organisationnelle** »,

---

\* Le présent document a été soumis après la date limite officielle pour des raisons techniques.

<sup>1</sup> Document établi par Bertrand Loison, Chef de la section des technologies de l'information  
(bertrand.loison@bfs.admin.ch)

<sup>2</sup> Décision prise dans le cadre d'un programme (NOVE IT) commun à l'ensemble de l'administration fédérale suisse.

celle-ci vise essentiellement à clarifier les compétences en matière de prise de décision, à garantir une obtention de prestations de services conformes aux contrats, à maîtriser l'évolution de l'architecture informatique et à limiter les coûts de transactions induits par l'externalisation.

3. La réponse apportée par l'OFS quant à la mise en œuvre des quatre axes susmentionnés doit être mise en perspective avec les trois niveaux de gestion des TIC considérés.

- Le niveau *stratégique* est en charge de l'ensemble des tâches et activités de pilotage des TIC, dont la définition s'est largement inspirée du modèle de référence COBIT (Control Objectives for Information & related Technology).
- Le niveau *tactique* est en charge d'assurer que les unités de production statistiques reçoivent des prestations de services informatiques conformes à leurs attentes, et ce tant du point de vue quantitatif que qualitatif. La définition des tâches et des activités inhérentes à ce niveau s'est inspirée pour une grande part du référentiel ITIL (IT Infrastructure Library) (bénéficiaire de prestations de services).
- Le niveau *opérationnel* est en charge du développement et de l'exploitation des logiciels, progiciels et applications. Ce niveau ayant été externalisé, la définition des tâches et des activités (attentes vis-à-vis des prestataires de services) s'est cependant également inspirée du référentiel ITIL (fournisseur de prestations de services) pour l'exploitation de l'infrastructure et des applications et du référentiel HERMES<sup>3</sup> pour le développement.

4. La composante organisationnelle de la gestion des TIC apparaît donc comme la véritable clé de voûte d'une gestion réussie des SIS. Placée au carrefour de différentes disciplines (statistique, informatique, économique et de gestion), elle doit fournir un cadre de référence commun, partagé et accepté, où la question de la centralisation/décentralisation de la structure organisationnelle des TIC n'apparaît pas comme concurrente mais complémentaire.

#### **Aspects liés à la gestion des prestations de services**

5. En externalisant ses prestations de services informatiques, l'OFS a également abandonné la relation de subordination hiérarchique qui le liait avec son service informatique, et ce au profit d'une relation contractuelle de type mandant/mandataire.

6. Pour comprendre la réponse apportée par l'OFS à cette nouvelle situation, celle-ci doit être mise en perspective avec la redéfinition implicite et induite des responsabilités liées à la maîtrise d'ouvrage (architecture informatique). En effet, d'apparence banale, cette externalisation a obligé l'OFS à différencier et traiter de manière séparée deux types de prestations de services, soit les prestations liées au développement informatique donc en prise directe avec l'architecture informatique et celles liées à l'exploitation de l'infrastructure et des applications.

7. Pour maîtriser les prestations de services liées aux développements, l'OFS a été contraint de réunir un certain nombre de conditions cadres, soit d'une part lancer un programme de formation à UML (Unified Modelling Language) permettant aux statisticiens et aux informaticiens de disposer d'un langage commun et d'autre part redéfinir avec plus de précision les directives en matière d'architecture informatique et finalement renforcer les activités de contrôle de la documentation liée aux développements. En outre, c'est en recourant à une approche similaire, que la maîtrise des prestations de services liées à l'exploitation de l'infrastructure et des applications a pu être atteinte, c'est-à-dire premièrement en adaptant, par une formation soutenue, le profil du personnel de la section des TIC dans l'optique de lui permettre de faire face à ses nouvelles tâches de bénéficiaire de prestations de services et

---

<sup>3</sup> HERMES est la méthode officielle de gestion de projet au sein de l'administration fédérale suisse. Il s'agit d'un modèle de phases (cascade) permettant cependant d'intégrer les standards internationaux tels que UML et RUP, et ainsi de prendre en compte les aspects itératifs des développements logiciels.

deuxièmement en renforçant l'instrumentalisation permettant de réaliser le monitoring et de controlling du niveau des prestations fournies.

8. Le lecteur l'aura compris, la maîtrise tant qualitative et quantitative des prestations de services implique de disposer de personnes à doubles profils, à la fois aptes à comprendre, interpréter et défendre les besoins des unités de production statistique auprès des prestataires de services externes, mais aussi aptes à gérer et négocier les contrats de prestations de services SLA (Service Level Agreement) en adéquation avec les besoins réels et finalement d'en vérifier la mise en application opérationnelle.

### **Aspects liés à l'architecture des SI statistique**

9. La question relative à la maîtrise de l'architecture informatique a pris, au sein de l'OFS, une dimension tout à fait particulière depuis la césure entre bénéficiaire et fournisseur de prestations de services, et ce principalement en ce qui concerne les responsabilités dans la définition, la conception et l'évolution de l'architecture.

10. Dans ce sens, l'OFS a résolu la problématique de la maîtrise d'œuvre de son architecture informatique en agissant sur deux axes.

- Initialiser une démarche d'urbanisation du SIS, dans l'optique d'identifier les relations existantes entre l'organisation, les produits, les processus et les applications/données, et ainsi pouvoir anticiper les conséquences de tous changements majeurs dans l'architecture informatique (applicative et des données).
- Conserver la responsabilité de la définition et de la conception de l'architecture d'entreprise<sup>4</sup> et déléguer auprès d'un partenaire unique, jouant le rôle d'entreprise générale, la responsabilité du contrôle architecturale des développements et de l'intégration de ces derniers au sein de l'infrastructure d'exploitation. Dans ce sens, c'est en se basant sur ses expériences passées, que l'OFS a permis de mettre en relief le fait que le facteur prédominant de réussite dans la conception d'une architecture d'un SIS demeure la détermination du niveau de granularité à considérer. Trop générique, elle demeurera une vision, sujette aux interprétations les plus diverses, trop spécifique elle nécessitera une adaptation trop fréquente et ne pourra plus jouer son rôle de référence.

11. Ainsi, les deux axes mentionnés ci-dessus ont permis de mettre en exergue la possibilité de concevoir et de faire développer des composants génériques, modulables, flexibles et réutilisables, qui couplés d'une part à l'entrepôt de données<sup>5</sup> et d'autre part à une gestion centralisée des métadonnées vont former une architecture générique permettant de couvrir la plus grande partie de besoins et ce sans initialiser de nouveaux projets de développement.

### **Aspects liés aux investissements en matière d'applications**

12. Gérer les investissements en matière d'applications implique dans un premier temps de disposer d'un processus de gestion du portefeuille<sup>6</sup> clairement défini et respecté, auquel est associé une définition claire des fonctionnalités de chacun des objets du portefeuille. Dans un second temps, il convient de différencier les décisions en matière d'investissements concernant les logiciels et progiciels commerciaux, de celles concernant les applications développées.

---

<sup>4</sup> Couches gestion, application et données du modèle de référence architectural de l'administration fédérale suisse, lui-même inspiré du modèle Federal ITA Conceptual Model.

<sup>5</sup> L'OFS dispose d'un projet (CODAM : Corporate Data Management) d'entrepôt de données centralisé des données ainsi que d'une gestion centralisée des métadonnées.

<sup>6</sup> Un portefeuille contient l'ensemble des études, projets et applications (logiciels, progiciels et applications développées).

13. L'administration fédérale suisse laisse à l'OFS, une certaine marge de manœuvre dans le choix de certains logiciels et progiciels commerciaux, et ce pour autant que ceux-ci ne soient pas en opposition avec des standards déclarés aux niveaux supérieurs (fédéral et/ou départemental). Cette marge de manœuvre se réfère en règle général aux outils logiciels et progiciels statistiques. Dans ce sens, lorsque des investissements doivent être consentis dans ce domaine, la stratégie suivie par l'OFS depuis quelques années consiste à s'orienter vers la notion de « suites logicielles », et ce au détriment d'une approche « Best-of-breed » ou « Managed Universe », ces deux dernières approches n'ayant pas donné les résultats escomptés au cours du temps.

14. Le lecteur l'aura saisi, l'OFS essaie autant que faire se peut de couvrir ses besoins en se basant sur des produits commerciaux. Dans ce sens, le recours à des projets de développement n'a lieu que lorsque les spécifications rédigées par les unités de production statistique ne peuvent pas être couvertes par des produits commerciaux du marché.

-----