

Jacques Marzin, DSI de l'Etat : « On peut être au rendez-vous des économies promises »

A la tête de la DSI de l'Etat (la Disic) depuis novembre 2012, Jacques Marzin s'apprête à transmettre le flambeau à Henri Verdier, actuel directeur de la mission Etalab (centrée sur l'ouverture des données publiques). Un changement de tête qui correspond au virage de la DSI de l'Etat, qui, par un décret publié cette semaine, vient d'être fusionnée avec Etalab et le pôle innovation du SGMAP. Cette Disic renforcée – et [rebaptisée Dinsic](#) avec l'ajout d'un n pour numérique – doit fusionner la vision technique, tournée vers la mutualisation des moyens, avec des approches plus orientées vers les usages, qu'incarne notamment Henri Verdier.

Un peu plus d'un an après avoir vu [les prérogatives de son administration renforcées](#), et quelques jours avant de rejoindre, selon la rumeur, un poste de directeur régional des finances publiques, Jacques Marzin s'est entretenu longuement et en exclusivité avec *Silicon.fr*. Cloud, rationalisation des datacenters, SIRH de l'Etat, relations avec Microsoft et Oracle, usage du libre... : il dresse un état des lieux exhaustif des travaux de sa direction.

Dans quelques jours, *Silicon.fr* publiera la seconde partie de cet entretien fleuve consacré à la stratégie d'Etat plate-forme.

Récemment, Orange Business Services a été [choisi pour opérer le Cloud de l'Etat](#). Quand espérez-vous voir ce service ouvrir ?

Jacques Marzin : Les premiers services vont ouvrir en octobre et c'est un événement réellement marquant de l'année qui vient de s'écouler. C'est le fruit d'un travail d'échange, de discussion et d'explication avec les ministères pour trouver le bon usage de ce genre de services dans le cadre de la maintenance et du développement du système d'information de l'Etat. A ce jour, des équipes de développement cherchant des plates-formes pour améliorer leurs outils ou les adapter aux environnements virtualisés ont déjà manifesté leur intérêt pour ces services Cloud. On dénombre entre 5 et 10 affirmations d'intérêt, même si c'est difficile aujourd'hui de le traduire en nombre de VM.

Si bien qu'à terme, nous nous étonnerons lorsque des équipes ministérielles nous expliqueront qu'elles attendent des machines physiques pour démarrer un développement – alors que le Cloud leur offre la possibilité de se lancer sans délai – ou quand nous tomberons sur des copies conformes de l'appareil de production uniquement dédiées à l'intégration.

De plus en plus, nous allons inciter les ministères à comparer les coûts en intégrant le recours au Cloud. En parallèle, le projet de Cloud interne de l'Etat, reposant lui aussi sur OpenStack, se poursuit et se cristallise autour de ministères leaders, l'Ecologie, l'Agriculture, l'Intérieur et les ministères financiers. Je pense qu'en 2016, on pourra estimer le coût de la VM interne, ce qui donnera des bases de comparaison. Mais, avant cela, il faut encore progresser sur l'unification des surcouches de management et de provisioning permettant d'exploiter OpenStack.

Que répondez-vous à ceux qui estiment la démarche trop timide, comparée par exemple à l'approche britannique associée à un magasin applicatif ?

J.M. : L'Etat anglais a sous-traité tout son système d'information aux grands intégrateurs. Il se sert de l'ouverture de son magasin Cloud comme d'arme de chute des prix auprès de ces sociétés. C'est cohérent avec la sous-traitance généralisée et très coûteuse qui caractérise l'approche britannique. Aux Etats-Unis, l'Etat fédéral a négocié avec Amazon l'hébergement de son Cloud privé sur un datacenter dédié. Avant d'effectuer des comparaisons rapides et de chercher à importer des portions de modèles étrangers, certains feraient mieux de commencer par comprendre le contexte dans lesquels ces modèles s'insèrent !

Dans le contrat que nous avons passé, il n'y a pas d'engagement de l'Etat à acheter de grandes quantités de services, ce qui était le rêve de tous les industriels. Mais je pense que le point d'équilibre sera plus élevé que celui annoncé lors de l'officialisation du contrat (soit 1 million d'euros, NDLR). Simplement, il faut le temps que les services de l'Etat s'en emparent. Pour autant, ce n'est pas un contrat anecdotique, et il est complémentaire à la volonté de l'Etat français de maîtriser son appareil technique.

Sur ce terrain, l'Etat a pour projet de mutualiser et rationaliser son parc de datacenters. La difficulté à laquelle vous vous heurtez est le manque de budget d'investissement pour effectuer les travaux de transformation... Est-ce ce qui motive le recours aux fonds système d'information du Programme d'investissements d'avenir (PIA) ?

J.M. : Face à l'absence de budget, notre approche est effectivement de recourir au PIA pour cofinancer des plaques de mutualisation interministérielle. Au total, 5 beaux projets de cette nature seront déposés début octobre à la Caisse des dépôts. Le PIA prévoyait de leur allouer une enveloppe de 30 à 50 millions, mais tous ces fonds ne seront pas mobilisés pour les 5 projets mentionnés. Cet investissement va donner le coup de pouce que nous attendions pour la rationalisation des datacenters. Car les projets sont prêts depuis deux ans maintenant et n'attendaient que la disponibilité des financements.

Les ministères concernés par ces dossiers ont décidé de déclasser leurs datacenters pour se fédérer autour d'autres solutions d'hébergement, émanant pour l'essentiel de l'Intérieur, des Finances et de l'Agriculture. En parallèle, l'Etat travaille sur la rénovation de salles, notamment de salles mainframes Gcos pour lesquelles il faut densifier les planchers, rajouter des capacités en termes d'alimentation électrique, etc. Nous avons réussi à convaincre les ministères qu'un datacenter de 200 m² n'a pas d'intérêt économique. Et capitalisons sur quelques pépites pour lesquelles on peut atteindre le [niveau Tier III+](#).

L'objectif était de parvenir à moins de 20 datacenters pour l'Etat en 2024 (contre une centaine aujourd'hui, d'une superficie moyenne de 200 m²). Cet objectif est-il maintenu ?

J.M. : Cet ordre de grandeur sera respecté. Mais cela passe par des succès dans les opérations d'hébergement croisé et par la disponibilité des fonds permettant d'organiser la noria des déclassements de salles.

Par ailleurs, la centaine de salles concernées par ce programme n'intègre ni les opérateurs, ni l'Education nationale, l'Enseignement supérieur ou la Recherche. Pour ces structures, nous

privilegions un raisonnement décentralisé, avec un partage d'infrastructures sur des bassins d'enseignement et de recherche. Deux dossiers correspondant à ces orientations seront également déposés dans le cadre du PIA. Je voudrais éviter que chaque ville bâtit son datacenter. Car, de façon générale, les salles nouvelles construites en France sont vides. L'objectif est plutôt de parvenir à construire des équipements de grande taille, extensibles et partagés entre des services publics de natures très différentes afin de mutualiser les coûts fixes. Notre intuition, c'est qu'avec un grand datacenter par future grande région, on devrait couvrir peu ou prou tous les besoins.

On le voit sur le Cloud ou les datacenters, la méthode Disic s'appuie sur l'incitation, espérant que les DSI des administrations vont adhérer aux projets de mutualisation sous contrainte budgétaire. Est-ce suffisant pour atteindre l'objectif d'économie assigné aux systèmes d'information (entre 25 et 40 % de la dépense externe) ou faut-il aller plus loin ?

J.M. : C'est la bonne méthode. Déjà, il faut bien comprendre ce que recouvre la mutualisation. Quand on parle de celle-ci, tout le monde pense immédiatement aux datacenters, mais ces derniers nous coûtent 80 millions par an. Ce n'est donc pas sur ce seul poste budgétaire qu'on peut économiser 250 millions ! De même, la mutualisation des réseaux amène 30 % d'économies, mais sur quelques dizaines de millions par an seulement. Le gain réside plutôt dans une mutualisation des chantiers, des pratiques, de la politique d'achat, de la relation avec les acteurs marchands avec lesquels on travaille. C'est là qu'existent des zones importantes de frottements qu'on peut réduire. Il faut étudier les grands projets, leur intérêt, leurs modalités de financement, leur exécution, la maîtrise de la sous-traitance. Avec ces impératifs à l'esprit, je pense qu'on peut être au rendez-vous des objectifs d'économie annoncés, même si c'est une discipline collective complexe. Le simple réflexe consistant à mutualiser les études préalables aux projets évite de voir dix chantiers lancés en parallèle, sur des technologies différentes. La clef réside dans la maîtrise de la complexité.

Il y a un an, vous fondiez beaucoup d'espoirs sur les comités d'investissement ministériels pour gagner en transparence sur les dépenses et identifier en amont les sources de mutualisation. Douze mois après, quel bilan en tirez-vous ?

J.M. : Les comités d'investissement se mettent en place au niveau des ministères et on devrait avoir une copie quasi complète en février ou mars prochain. A cette échéance, tous les 'go' sur les grands projets devraient être donnés sur la base d'un examen harmonisé, avec des études économiques et des analyses de risques menées partout de la même façon.

D'ores et déjà, nous avons identifié trois nouveaux chantiers de mutualisation. La téléphonie d'abord, domaine que l'Etat dans son ensemble n'avait pas étudié alors que de nombreuses questions se posent : intérêt de la téléphonie fixe et des terminaux de bureau, utilité et coût des autocommutateurs qui subsistent dans les capitales départementales et régionales, poids de la téléphonie mobile... Ce domaine, pris dans son ensemble, coûte 400 millions par an, dont on ne peut pas dire qu'ils sont mal employés mais sur lesquels on n'a pas le niveau de transparence nécessaire. Le deuxième thème identifié, ce sont les SIRH. Après l'arrêt de l'ONP, nous souhaitons que les DSI s'emparent de ce sujet pour rationaliser la conduite des projets dans ce domaine extrêmement complexe. Le troisième sujet touche aux services de confiance (serveurs de temps, avenir de la carte agent...), domaine où nous avons identifié des coûts plus élevés que ceux que nous avons anticipés. Ces trois sujets, pour lesquels on étudie, avec les ministères, les investissements à réaliser au titre du budget 2016, s'ajoutent aux chantiers déjà ouverts, comme la

messagerie unifiée de l'Etat, les systèmes collaboratifs.

En 2014, nous avons dépensé 100 millions de moins qu'en 2013 sur les systèmes d'information de l'Etat, même si ces économies s'expliquent avant tout par la pression budgétaire. La baisse des dépenses a donc été davantage subie que pilotée. C'est la raison pour laquelle j'ai donné, pour cette année, l'objectif d'exécuter le budget prévu et de ne pas essayer d'économiser davantage, en restant sur le palier de dépenses de 2014. Les économies que nous réaliserons seront compensées par les efforts consentis par l'Etat sur l'informatique des systèmes de lutte contre le terrorisme. Les nouveaux thèmes identifiés cette année devraient nous permettre de réaliser de nouvelles économies en 2016.

Concernant la messagerie unifiée, avez-vous fait le choix d'une solution unique pouvant être déployée dans toute l'administration ?

J.M. : Après appel au marché, nous n'avions pas la certitude qu'un appel d'offres se traduirait par une baisse des coûts. Donc, en juin, en accord avec les secrétaires généraux des ministères, nous avons décidé de laisser les ministères sous Microsoft Outlook continuer à l'utiliser, tout en fédérant dans les six mois qui viennent l'ensemble de l'offre libre des ministères ayant choisi des voies alternatives diverses et variées. Car on ne peut pas utiliser le libre sans utiliser ce qui fait la force de ce système ; autrement dit, on ne peut pas opter pour une stratégie Open Source sans participer aux communautés et sans s'accorder sur des choix partagés. L'ensemble de ces solutions libres de messagerie concerne aujourd'hui plus d'un fonctionnaire sur deux.

Dans la stratégie de la Disic figure également la maîtrise des relations avec les fournisseurs, notamment les grands éditeurs de logiciels. Etes-vous parvenu à des résultats en la matière ?

J.M. : Nous avons abouti à un bon accord interministériel avec Oracle. La gestion, désormais interministérielle, du portefeuille de licences Oracle, a permis de réduire le coût de celles-ci. On peut en effet transférer les licences des entités où elles ne sont plus utiles vers celles où des besoins existent. A ce stade, nous n'avons pas réussi à aboutir à un accord de la sorte avec Microsoft. Mais notre porte reste ouverte...

Lors de l'arrêt du SI-Paie de l'ONP (qui devait centraliser la production de la paie de tous les agents publics), [vous imaginiez un scénario de repli](#) passant par une modernisation des applications de Bercy. Est-ce toujours sur ce scénario que travaille l'Etat ?

J.M. : Bien sûr. Un coup d'accélérateur a été donné sur la dématérialisation des bulletins de paie des agents publics et des dossiers des agents. Et, au printemps, nous avons dégagé des ressources pour effectuer des travaux d'urbanisation des SIRH, en dressant une cartographie de l'ensemble du domaine. Beaucoup d'efforts ont été consentis sur la paie et sur les éléments RH qui se déclinent en paie, mais de nombreux autres domaines – recrutement, organisation des concours, gestion des compétences, etc. – ont été un peu délaissés jusqu'à présent. L'objectif est d'aboutir à la construction d'une cible interministérielle partagée, couvrant l'ensemble du domaine et permettant de dégager les pistes prioritaires pour réaliser des économies dans ce domaine. Faut-il aller vers un modèle tout intégré, comme la Gendarmerie autour de SAP, ou plutôt vers un scénario privilégiant le best-of-breed comme les ministères ayant opté pour HRAccess ? Ce sont des questions comme celle-là qu'il faut trancher afin que les ministères n'investissent pas tous dans le même domaine.

Par ailleurs, la Culture et les ministères sociaux basculeront début janvier sur l'offre SIRH interministérielle – l'autre pan des travaux de l'ONP – et désormais appelée RenoIRh.

C'est un sujet complexe : la phase de stabilisation et de construction de l'itinéraire postérieur à l'arrêt du SI-Paye (le système de paie interministériel que devait construire l'ONP, NDLR) n'est pas encore achevée.

Qu'en est-il de SIRHEN, le projet de SIRH de l'Education Nationale ? Les rapports successifs sur le sujet font état d'une inflation des coûts...

J.M. : Ce ministère a lancé une étude interne pour faire le point, parallèlement aux travaux de la Cour des comptes et à ceux de la Disic. Les conclusions n'ont pas encore été rendues et les ministres n'ont pas pris leur décision. Le sujet est d'une extrême complexité car le degré d'automatisation auquel est parvenu ce ministère au bout de 40 ans de rentrées scolaires est tel qu'on ne peut pas trouver la solution sur étagère. En termes de complexité, on se situe dans une zone équivalente à la construction d'un ERP ! La difficulté consiste à évaluer si c'est le prix qu'il faut consentir pour un système de gestion efficace de la mobilité des enseignants lors des rentrées scolaires. Il y a sûrement eu une sous-estimation initiale importante des coûts, mais il n'est jamais facile de se projeter dans le remplacement d'un système – en Informix 4GL – qui a connu 40 années de maintenance pour arriver au niveau de raffinement où il est parvenu. Le remplacement par un système plus simple, sur étagère, impliquerait de son côté le recrutement de 5 000 fonctionnaires pour gérer la problématique.

Ce type de projet, dont l'équation est complexe, figure d'ailleurs en bonne place sur le tableau de bord que nous avons construit pour le Premier ministre. Une cinquantaine de projets, importants pour l'administration, y sont répertoriés, certains dont les coûts ou potentielles dérives pourraient avoir un impact important, mais aussi d'autres plus petits mais symboliques pour la modernisation des services publics. Ce tableau de bord, qui existe depuis juin dernier, sera mis à jour chaque trimestre. Pour l'instant, il est encore en rodage et n'est pas encore rendu public.

A lire aussi :

[Bureautique : la France marque sa préférence pour le format libre ODF](#)

[Jacques Marzin, DSI de l'Etat : « pour économiser, l'Etat a besoin d'un SI unifié » \(entretien en sept. 2014\)](#)