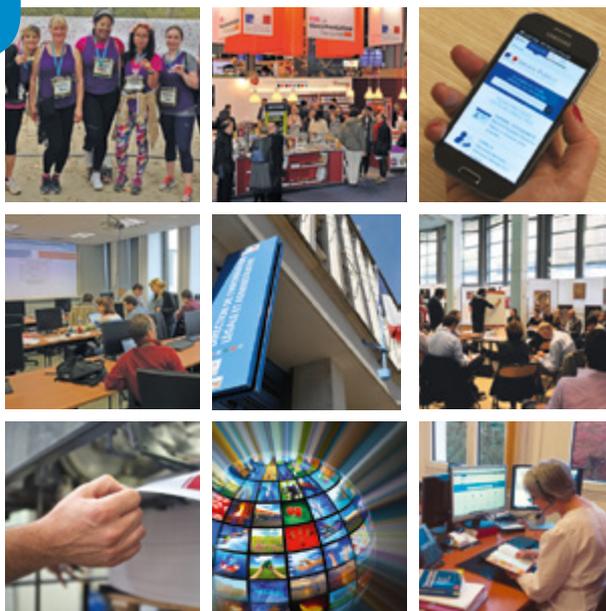


# PLAN STRATÉGIQUE

# DILA

DIRECTION DE L'INFORMATION LÉGALE ET ADMINISTRATIVE

# 2020





# Sommaire

<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>	<b>Imprimerie .....</b>	<b>23</b>
<b>Diffusion de la norme juridique .....</b>	<b>9</b>	9 - Poursuivre la politique qualité des produits et des services de l'imprimerie	
1 - Améliorer et sécuriser la production des données juridiques		10 - Moderniser la gestion de production et adapter l'organisation de l'imprimerie	
2 - Moderniser Légifrance		<b>Projets transverses.....</b>	<b>25</b>
<b>Information économique .....</b>	<b>13</b>	11 - Améliorer le système d'information et l'ouverture de nos données	
3 - Fiabiliser la chaîne de production et optimiser la mise à disposition des données économiques		12 - Standardiser et fiabiliser les processus administratifs internes	
<b>Information administrative .....</b>	<b>15</b>	<b>Organisation - moyens et effectifs accompagnement du changement.....</b>	<b>29</b>
4 - Personnaliser l'accès à l'information administrative et améliorer la qualité de <i>service-public.fr</i>		13 - Être économe de l'argent public	
5 - Développer la mise en relation usager/administration		14 - Agir avec les personnels de la DILA dans le changement	
<b>Édition .....</b>	<b>19</b>	15 - Favoriser le développement du collectif DILA	
6 - Construire le nouveau site Internet Documentation française			
7 - Redéfinir l'offre éditoriale de la DILA et sa commercialisation			
8 - Redéfinir l'offre de services d'édition aux autres administrations			



# INTRODUCTION

---

## La DILA, une entité au service du public,... aux missions variées

Direction d'administration centrale relevant des services du Premier ministre, dotée d'un budget annexe, la direction de l'information légale et administrative (DILA) se définit par sa richesse humaine, son expertise et par des activités variées couvrant les domaines de la diffusion de la norme juridique, de l'information administrative, de l'édition et de l'impression.

Ses missions, définies par son décret constitutif du 11 janvier 2010, visent à garantir l'accès au droit, à offrir aux citoyens les informations nécessaires à leurs démarches administratives ainsi qu'à la connaissance de leurs droits et obligations, à contribuer à la transparence de la vie publique, économique et financière et à proposer des publications, numériques et papier, relatives au débat public ou contribuant à la compréhension des politiques publiques.

## ... au cœur de l'administration numérique

Avec seize ans d'expérience dans la gestion du site Internet service-public, quatorze ans pour les sites Légifrance et Vie-publique, la DILA est engagée de longue date dans le développement de l'administration numérique. Dans son précédent plan stratégique, la transition numérique était inscrite au cœur du projet : l'ensemble des activités de la DILA étaient concernées par cette mutation, la concrétisation la plus symbolique étant représentée par la dématérialisation totale du *Journal officiel* et l'arrêt de son impression papier au 31 décembre 2015.

En 2016, le numérique ne constitue plus une révolution pour la DILA mais un axe de développement guidant ses évolutions.

Le plan stratégique de la DILA s'inscrit ainsi dans le cadre général de la stratégie numérique européenne (voir le plan européen pour l'administration en ligne sur 2016 – 2020<sup>1</sup>) et nationale qui met la modernisation de l'action publique et la simplification des démarches au cœur des priorités gouvernementales, conformément au « choc de simplification » initié par le Président de la République dès mars 2013.

Dans un contexte de rationalisation voulue en termes budgétaires et d'effectifs, il s'agit de tirer le meilleur parti des outils numériques pour gagner en efficacité, offrir un service de qualité et intégrer les nouveaux usages des citoyens et des entreprises parmi lesquels la mobilité, l'accessibilité, l'enrichissement des données (le « big data ») et la personnalisation figurent en premier lieu.

Producteur et diffuseur de données publiques, la DILA est au cœur de ces enjeux.

## Une stratégie priorisée

Ce plan stratégique vise à définir la DILA à l'horizon 2020 et à la préparer au mieux aux évolutions futures. Il s'est appuyé sur des travaux internes et un travail externe d'écoute de nos clients et partenaires (mission BearingPoint) ayant débouché sur des recommandations et orientations validées dans leur principe par le secrétaire général du Gouvernement. Le présent plan, présenté aux instances de représentants du personnel, les décline par activité sous forme de chantiers stratégiques.

Après la fusion de 2010 entre les directions des Journaux officiels et de La Documentation française et la réorganisation de 2012 traduisant la définition d'un projet commun, la DILA a exploré ces dernières années la possibilité de développer un axe différent autour d'un positionnement « d'opérateur public de services numériques ». Cette orientation consistait à développer en propre de nouveaux services numériques pour le compte des administrations. Les activités envisagées de fournisseur de services informatiques (*Cloud, datacenter...*)

---

1. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52016DC0179&from=FR>



n'ont pas eu de réels échos. L'ambition pour 2020 est désormais de se concentrer sur notre cœur de mission.

Le plan stratégique 2016-2020 vise ainsi à mieux mettre en adéquation nos activités et nos moyens, fortement contraints sur la période, avec les besoins de nos clients au bénéfice de nos missions premières. Il vise également à capitaliser sur les forces et atouts de la DILA tout en assurant leur évolution ; il s'agit notamment de renforcer le tripode numérique : Légifrance/service-public.fr/ nouveau site Internet Documentation française et de maximiser l'emploi des outils industriels de production.

Ce plan repose sur quatre orientations stratégiques majeures :

- 1** - une meilleure écoute de nos clients (citoyens/ administrations/entreprises...) et l'élargissement de nos publics ;
- 2** - la concentration de nos énergies sur nos activités « cœur de métier » telles que définies par le décret constitutif ;
- 3** - le renforcement de la qualité de nos productions en rationalisant, en modernisant et en renforçant la robustesse de nos chaînes de production ;
- 4** - l'ouverture de données et de nouveaux services en offrant une information fiable et personnalisée facilitant la mise en relation entre les usagers et les administrations, en développant la mise à disposition des contenus produits par la DILA, l'interaction avec l'ensemble des acteurs (publics et privés) et les communautés de réutilisateurs.

La déclinaison de ces orientations stratégiques sur chacune des activités de la DILA a permis de définir quinze chantiers stratégiques listés ci-dessous et détaillés dans la suite du document :

- Améliorer et sécuriser la production des données juridiques.
- Moderniser Légifrance.
- Optimiser la diffusion et la mise à disposition des données économiques.

- Personnaliser l'accès à l'information administrative et améliorer la qualité de service-public.fr
- Développer la mise en relation usager / administration.
- Construire le nouveau site internet Documentation française.
- Redéfinir l'offre éditoriale de la DILA et sa commercialisation.
- Redéfinir l'offre de services d'édition aux autres administrations.
- Poursuivre la politique qualité des produits et des services de l'imprimerie.
- Moderniser la gestion de production et adapter l'organisation de l'imprimerie.
- Améliorer le système d'information et l'ouverture de nos données.
- Standardiser et fiabiliser les processus administratifs internes.
- Être économe de l'argent public.
- Agir avec les personnels de la DILA dans le changement.
- Favoriser le développement du collectif DILA.

Les investissements dédiés doivent permettre à la DILA en 2020 de réduire sensiblement son budget de fonctionnement et ses effectifs par rapport à la situation actuelle. La DILA étant partie prenante de l'État, l'excédent actuel du budget annexe « publications officielles et information administrative » ne peut pas être un motif de non-participation à l'effort collectif engagé au sein de l'administration et des opérateurs de l'État.

La réduction des effectifs, de l'ordre de 30% en moyenne à horizon 2020, sera induite par les départs naturels à la retraite et par l'exécution concomitante des plans de départ volontaire de la Société anonyme de composition et d'impression des Journaux officiels (SACIJO) et des personnels de droit privé de la DILA, plans opérationnels à partir de 2016.

La mise en œuvre du plan stratégique s'appuiera sur une politique engagée d'accompagnement du changement, portée par la direction et l'encadrement.





# Diffusion de la norme juridique

Les Journaux officiels (JO) et Légifrance constituent les productions emblématiques de la mission régaliennne de la DILA de diffusion de la norme juridique.

La publication au *Journal officiel* remplit deux fonctions : elle porte les textes à la connaissance de l'administration et du public et rend ces textes opposables. Avec l'arrêt de l'édition papier du JO au 1<sup>er</sup> janvier 2016, l'enjeu d'opposabilité est porté par la seule version électronique authentifiée rendant d'autant plus stratégique cette chaîne de production.

Les chantiers stratégiques n<sup>os</sup> 1 et 2 visent à une plus grande fiabilité de ces processus de publication et à une accessibilité rénovée du droit.

## ■ Chantier n° 1

### Améliorer et sécuriser la production des données juridiques

La DILA joue de nombreux rôles dans la chaîne de l'élaboration du droit : outillage des rédacteurs de textes et du secrétariat général du Gouvernement (SGG) à travers la maintenance de SOLON (système d'organisation en ligne des opérations normatives) ; rédaction et publication du *Journal officiel* ; consolidation du droit, édition des conventions collectives nationales et des bulletins officiels, publications parlementaires.

L'organisation actuelle de production induit des ruptures dans le processus de publication (ressaisies, corrections...) qui obèrent la fluidité et la sécurisation de ce processus.

Les outils numériques et un renforcement de la gouvernance doivent permettre de faire progresser l'ensemble du dispositif et d'améliorer la sécurité informatique.

### La fiabilisation de la publication des textes du *Journal officiel*

La DILA a pour mission de publier les textes authentiques. La robustesse de sa chaîne éditoriale doit être renforcée afin d'atteindre au plus près le « 0 défaut » et de garantir les délais de publication. Cet objectif nécessite un travail sur l'ensemble du processus de production du JO, de l'amont à l'aval de la chaîne, par des améliorations respectives des outils de production SOLON et STILA (solution de traitement de l'information légale et administrative)<sup>2</sup> et par un meilleur reversement de SOLON dans STILA.

■ Prioritairement, il s'agit dans l'outil STILA d'augmenter la part d'automatisation afin de réduire les interventions manuelles, de gagner en productivité et en qualité (développement des automatismes dans la mise en forme éditoriale, réduction des anomalies de conversion de Word en XML...). Des indicateurs internes de suivi de traitement (informations sur les intervenants, indicateurs sur la « sensibilité » des textes...) seront mis en place pour améliorer le pilotage et la performance.

En termes d'organisation du travail au sein de l'équipe de rédaction du JO, il s'agit de veiller à la bonne utilisation de ces nouveaux outils, d'intégrer les contrôles automatisés et de mieux définir les responsabilités de chaque intervenant (travail notamment sur les droits respectifs de chacun dans le logiciel STILA) pour sécuriser les interventions successives.

En termes d'interface, l'objectif est de dématérialiser la totalité des flux du JO, les données entrant encore en papier à la DILA devant devenir l'exception (y compris dématérialisation du processus d'épreuveage).

En lien avec le service de la législation et de la qualité du droit (SLQD), un dispositif de secours sera également défini afin de permettre une publication d'un *Journal officiel* électronique authentifié (JOEA) en cas d'événement exceptionnel rendant inopérante la chaîne de production usuelle (sans activer le site de secours retenu par le plan de continuité d'activités).

2. *Outil interne de publication de la DILA.*



■ En amont de la chaîne, la DILA peut intervenir en appui du SGG afin que les services proposés aux producteurs des textes soient mieux utilisés (par exemple, par une meilleure connaissance par l'ensemble des acteurs de la chaîne régaliennne de la charte ortho-typographique du JO et du guide de légistique) et qu'au besoin de nouveaux services soient développés.

### Rénovation de l'application BDJ de diffusion du droit

Des actions techniques de mise à l'état de l'art doivent être menées au sein de l'application BDJ<sup>3</sup> pour sécuriser le stockage des données juridiques. Cette mise à niveau doit permettre de garantir le bon fonctionnement de la chaîne de production et de maîtriser le coût de maintenance de l'application pour les années futures.

En termes métier, ces évolutions doivent permettre d'améliorer le service rendu aux usagers sans impact sur le coût de fonctionnement. Par exemple, au niveau de la consolidation, la meilleure articulation BDJ/STILA doit permettre à terme de fiabiliser et de réduire les délais de mise en ligne sur Légifrance des textes consolidés.

### Renforcement de la sécurité informatique et homologation RGS

Conformément à la circulaire du Premier ministre du 17 juillet 2014, la DILA s'est engagée dans une démarche progressive d'homologation de sécurité de son infrastructure informatique et de ses applications (voir chantier n° 11). La conformité au RGS (référentiel général de sécurité) de Légifrance et de STILA figure parmi les toutes premières priorités avec des homologations prévues respectivement fin 2016 et en 2017.

---

3. *L'application BDJ est l'outil interne de diffusion sur le site Légifrance. Elle est alimentée par des flux internes (Journal officiel Lois et décrets) et externes ; ces flux font l'objet de traitements complexes (anonymisation, consolidation, mise en place de liens...) avant l'intégration des données dans leurs bases respectives (voir note infra).*

Cette démarche bénéficie de la rationalisation engagée sur la chaîne de production régaliennne (réduction du nombre de traitements et de briques applicatives du processus de publication du JOEA).

Par ailleurs, la mise en conformité au label ANSSI «*Secure Cloud*» (dont les exigences seront connues fin 2016) sera faite en 2017 dans le cadre du nouveau marché d'hébergement.

## ■ Chantier n°2

### Moderniser Légifrance

Depuis 2014, avec la perspective de la dématérialisation intégrale du *Journal officiel*, la DILA a engagé des réflexions sur la meilleure manière de diffuser les textes parus au *Journal officiel* au travers de Légifrance. À la suite du rapport d'audit de la mission d'organisation des services du Premier ministre (MOSPM) de mai 2016, le secrétaire général du Gouvernement, responsable éditorial du site, a confirmé la nécessité de sa modernisation. Le pilotage du projet est de la compétence du SLQD/ service de la documentation du SGG sous l'égide du directeur, adjoint au secrétaire général du Gouvernement, la DILA intervenant en maîtrise d'œuvre.

Si la finalité première du portail Légifrance doit rester l'accès aux textes bruts authentifiés et aux textes consolidés, sans volonté de vulgarisation pédagogique, il apparaît nécessaire de renforcer son accessibilité et son intelligibilité (aide à la navigation dans la nomenclature du droit, lien renforcé entre textes, etc.).

La DILA s'engage avec ce chantier dans une amélioration du service rendu dans sa mission de diffusion du droit :

- tout en préservant l'accès expert pour répondre aux besoins des professionnels et des administrations ;
- en s'alignant sur le niveau de service proposé par tout site Internet contemporain ;



– en renforçant l’exploration des textes, par l’intermédiaire de liens faits entre textes ; il s’agit de se départir du cloisonnement actuel par base de données<sup>4</sup>.

Les « fonctionnalités » à développer peuvent être regroupées autour de trois axes majeurs, allant de l’amélioration de l’existant à la création de nouveaux services :

– ergonomie : axe le plus visible, il doit permettre à Légifrance de répondre aux dernières attentes des internautes (consultation en mobilité en premier lieu, modalités usuelles de navigation...);

– amélioration des fonctions existantes de recherche et facilitation du parcours usager (recherche multibases, filtrage des résultats, liens entre les textes – entre versions d’un texte, entre le texte modificateur et le texte consolidé, avec les textes européens au moyen du système ELI<sup>5</sup> ...);

– nouveaux services : notamment la dimension personnalisation avec la création possible d’un compte utilisateur, sans que celui-ci soit obligatoire pour les consultations « standards », permettant la gestion d’alertes, de flux thématiques, la mémorisation de paramètres d’affichage, de recherches ou de filtrage par défaut... De telles fonctionnalités de personnalisation ou d’alerte sont déjà présentes depuis quelques années sur des sites de diffusion comme EUR-LEX au niveau européen ou le Bulletin officiel espagnol. La DILA pourra s’appuyer sur l’expérience de ces partenaires dans le cadre du Forum des Journaux européens.

Des API<sup>6</sup> de consultation des données diffusées par Légifrance pourront également être développées pour faciliter l’accès aux données (voir chantier n° 11).

---

4. *Bases de données juridiques de droit positif ou de jurisprudence (JORF, LEX, LEGI, CALI, ARIANE, CASS, INCA, CONSTIT, SARDE).*

5. *European Legislation Identifier – Identifiant européen de la législation.*

6. *Interface de programmation applicative (Application programming interface).*



# BODACC.fr

Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales



# BOAMP.fr

Bulletin officiel des annonces des marchés publics

# Information économique

La DILA assure la diffusion des annonces légales obligatoires (BALO), des annonces civiles et commerciales (BODACC), des annonces des associations (JOAFE) et de certains marchés publics (BOAMP). Avec l'arrêt de la diffusion papier du *Journal officiel* des associations et fondations d'entreprise (JOAFE) depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, l'ensemble de ces diffusions est désormais uniquement électronique.

Par ailleurs, l'ensemble de ces données économiques et financières est mise à disposition, librement et gratuitement en opendata depuis juillet 2015 sur le site [data.gouv.fr](http://data.gouv.fr)

Pour optimiser le service rendu en termes de transparence économique et financière et gagner en efficacité, la DILA doit automatiser ses chaînes de production en amont et améliorer la diffusion de ces données économiques en aval.

## ■ Chantier n°3

### Fiabiliser la chaîne de production et optimiser la mise à disposition des données économiques

En complément des évolutions minimales liées au maintien en conformité avec la réglementation et au maintien d'un niveau de service équivalant aux offres concurrentes du secteur (standards d'aide à la saisie et de visibilité des annonces), la chaîne de production sera modernisée sur deux aspects principaux :

– la modernisation et la rationalisation des outils de production avec l'arrêt de l'outil CCI (système très ancien de photocomposition) sur tous les produits : migration du BODACC dans l'outil STILA, modernisation du BALO (e-BALO) et du JOAFE ;

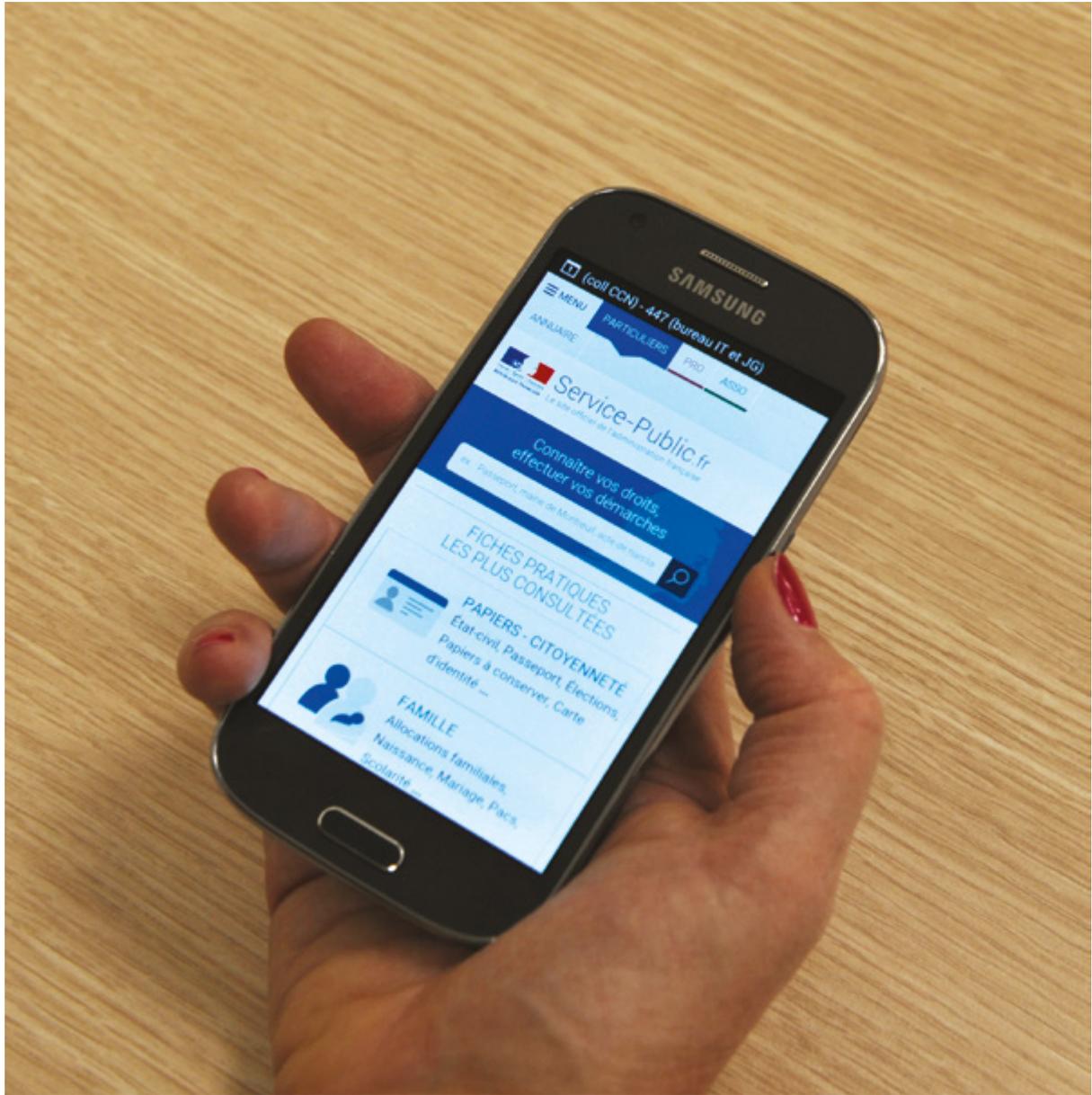
– le développement de l'automatisation et de la dématérialisation : contrôles automatiques des annonces du BODACC pour publication directe sans intervention d'un opérateur DILA, indexation du BOAMP en amont par les acheteurs, aide à la saisie du JOAFE, mise en place d'un flux électronique pour les annonces civiles et commerciales en provenance du ministère de la justice (130 000 annonces par an).

Au niveau de la diffusion, la DILA va renforcer l'accès et la visibilité des données économiques :

– en centralisant l'accès aux données économiques sur un unique site Internet : rapprochement des sites BODACC et BALO avec le site [info-financiere.fr](http://info-financiere.fr) qui présente les informations financières des sociétés cotées ;

– en développant les API pour faciliter l'accès aux données (les données économiques de la DILA en opendata n'étant à ce jour téléchargeables qu'au travers de serveurs FTP) : développement en priorité d'une API BOAMP puis d'une API BODACC.

Au total, ces évolutions pourraient permettre de redéployer une quarantaine d'ETP. Elles seront menées en limitant au maximum les coûts (en privilégiant notamment les partenariats, comme celui en cours avec la direction des achats de l'État et l'AIFE pour le BOAMP et PLACE, plate-forme de dématérialisation des procédures de marché de l'État).



# Information administrative

Le site [service-public.fr](http://service-public.fr) constitue aujourd'hui une ressource pratique pour un nombre important de citoyens (285 millions de visites en 2015) et représente plus que jamais une opportunité de réconcilier l'utilisateur et l'administration. Ses atouts principaux sont de proposer des services et des informations « orientées usager », faciles à appréhender et non structurées en fonction des organisations administratives et des découpages ministériels.

Dans le prolongement des évolutions de 2015-2016, deux chantiers stratégiques doivent être engagés afin de renforcer [service-public.fr](http://service-public.fr) dans son rôle de portail public d'accès à l'information administrative d'une part, à l'administration d'autre part :

- personnaliser l'accès à l'information administrative et améliorer la qualité de l'offre [service-public](http://service-public.fr) (chantier n° 4) ;
- développer la mise en relation usager/administration (chantier n° 5).

## ■ Chantier n°4

### Personnaliser l'accès à l'information administrative et améliorer la qualité de [service-public.fr](http://service-public.fr)

#### Personnalisation de l'information administrative et développement de la relation multicanale

Pendant de nombreuses années, la personnalisation de la relation « client » s'est faite uniquement par le canal téléphonique « allo service public » au travers du 3939 avec deux niveaux de service (un premier niveau sous-traité

et un second niveau dit « expert » traité par le CAI<sup>7</sup> de Metz et la DGCCRF à Montpellier).

Les coûts de mise en relation (de l'ordre de 200 fois plus élevés *via* le téléphone que *via* le web<sup>8</sup>) ainsi que l'analyse typologique des questions les plus fréquemment posées au niveau 1 (deux sujets se détachant très majoritairement : carte grise et permis de conduire) ont démontré la nécessité de substitution du niveau 1 par une offre adaptée sur [service-public.fr](http://service-public.fr)

Si cette solution renforce la disponibilité du service (24/24 et 7 jours sur 7), pour autant, le niveau 2 reste indispensable et son rôle réaffirmé pour répondre aux questions les plus complexes comme aux populations en difficulté (populations non connectées ou ayant des difficultés de compréhension à la lecture). L'accès à ce niveau expert se fera soit directement par un serveur vocal interactif, soit par [service-public.fr](http://service-public.fr) (*via* une fiche ou un simulateur de situations).

Pour développer les services personnalisés sur [service-public.fr](http://service-public.fr), et mieux répondre aux « événements de vie », la DILA va développer des simulateurs et des calculateurs et définir les modalités de leur industrialisation.

En plus d'une réponse immédiate au cas particulier du demandeur, la simulation permettra d'en exploiter les résultats dans la durée et, le cas échéant, en interaction avec son compte [service-public.fr](http://service-public.fr) pour :

- gérer des échéances, des contacts et toute information utile ;
- gérer des notifications et des alertes multicanales paramétrables selon le calendrier des échéances administratives (ex. : élections) ou déclenchées selon l'événement simulé et contextualisé (ex. : renouvellement d'une formalité) ;
- recevoir des suggestions, recommandations ou des alertes...

7. Centre d'appels interministériel.

8. Du fait d'un coût du contact [via service-public.fr](http://service-public.fr) faible à 0,06 euro, pour un coût du contact *via* le 3939 ou la messagerie d'environ 11euros.



La personnalisation et « l'engagement » vers les publics passent également par une meilleure utilisation des réseaux sociaux. L'activité de service-public.fr sur les réseaux sociaux (RS) est aujourd'hui faible en regard du positionnement du site et de son audience. À la suite d'une étude conduite par un tiers qualifié, visant à mieux appréhender les besoins spécifiques et les usages, une stratégie de média sociaux pour service-public.fr sera déployée en 2017. Elle calibrera et priorisera les actions à conduire, ciblera les publics et définira la politique éditoriale. Par ailleurs, de nouveaux outils (messagerie, chat, ...) seront testés pour l'automatisation partielle des réponses et pour intégrer du collaboratif (*crowdsourcing*).

### Amélioration de la qualité de l'information administrative

Bénéficiant d'une forte notoriété, d'un très bon référencement sur les moteurs de recherche et d'un haut niveau d'audience, les contenus de service-public.fr sont fortement exposés. Face à la multiplication des sources d'informations et à la complexité de certains sujets, le niveau de qualité attendu du public face à l'information administrative présentée sur service-public.fr est de plus en plus élevé en termes d'actualité, de précision, de rythme de mise à jour et d'intelligibilité.

Le plan d'action suivant sera déployé afin de :

- développer et « institutionnaliser » des coordinations éditoriales avec les partenaires compétents pour fiabiliser l'information ;
- construire un référentiel des démarches (catalogue) transversal à toutes les administrations ;
- renforcer la qualité (définition d'un plan qualité ; association d'un organisme tiers au « contrôle qualité ») en exploitant plus systématiquement les statistiques de consultation, les parcours des usagers et leurs retours ;
- suivre finement le référencement et adapter les contenus selon les évolutions constatées ;
- exploiter pleinement les nouvelles possibilités offertes dans l'outil de production (contenus « optionnels » en fonction de cas ou situation), en valorisant les productions éditoriales à destination de publics spécifiques,

en renforçant la relation entre les données d'annuaire et les fiches pratiques ;

- intégrer plus d'informations visuelles (illustrations de documents administratifs, infographies, data-visualisations) et des apports multimédias (animations, interviews...).

La fusion des sites service-public.fr et mon-service-public.fr a permis en 2016 d'améliorer le parcours usager. Cette démarche doit être poursuivie avec détermination.

### Amélioration des données d'annuaire

L'amélioration des données d'annuaire de Service-public constitue un axe de progrès majeur, les usagers critiquant principalement les délais de mise à jour et l'incomplétude de l'annuaire.

Un travail sera mené en priorité sur l'interopérabilité et l'harmonisation des différents référentiels de données utilisés. L'ambition est de rendre accessibles des données fiables pour l'ensemble de l'administration publique (administrations et services nationaux, administrations et services de proximité).

## ■ Chantier n°5

### Développer la mise en relation usager/administration

Le positionnement actuel d'éditeur de la DILA sur le domaine de l'information administrative, perçu comme utile et légitime, s'étend jusqu'à la mise en relation de l'utilisateur avec l'administration numérique, le public attendant à la fois de bénéficier de l'information et d'une mise en relation directe pour exécuter la démarche, tout en limitant le nombre de clics. Pour autant, la DILA n'a pas vocation à se positionner sur le développement *in extenso* des démarches, d'autant que la décision, l'expertise réglementaire et les *back offices* numériques résident souvent dans les ministères.

Cette orientation se traduit par la poursuite de l'intégration de la démarche dès la conception de la production :

- soit sous forme de liens vers les sites des administrations ;
- soit en intégrant l'interface directement dans service-public.fr (en s'appuyant sur la plateforme de services en ligne (PSL) et la plateforme d'échanges et de confiance (PEC), dans une logique de coproduction avec les ministères.

Pour autant, en dehors du traitement spécifique des démarches, la DILA n'a pas vocation à assurer les seules fonctions de « transporteur de données », notamment dans le cadre des besoins d'interconnexions des ministères avec les collectivités.

La mise en œuvre des chantiers n<sup>os</sup> 4 et 5 nécessite :

- de systématiser l'écoute usager (groupes utilisateurs, évaluation de l'utilisation des démarches et des comptes) ;
- un niveau adapté de ressources humaines au département de l'information administrative multicanal (DIAM) pour le développement des contenus personnalisés ;
- de professionnaliser les équipes projets éditoriale, fonctionnelle et technique et de favoriser l'acquisition de nouvelles compétences (infographie, calculateurs, référencement) ;
- de réaffirmer le rôle interministériel de service-public.fr avec l'appui du secrétaire général du Gouvernement d'une part, de renforcer l'animation du réseau de partenaires interministériel d'autre part afin d'élargir et de pérenniser les partenariats éditoriaux avec les ministères ainsi que d'éviter des productions en doublon.





# Édition

Dans le contexte général de l'édition économiquement difficile avec une concurrence accrue, les éditeurs publics comme la DILA doivent s'adapter pour faire face d'une part à des déficits de visibilité et à des baisses de ventes, d'autre part à des pratiques de lecture et d'achats qui ont fortement évolué avec les NTIC<sup>9</sup> : développement de la lecture en ligne et en mobilité (téléphone, tablette), avec des granularités différentes (à l'article par exemple), de nouveaux modes d'achat (montée en puissance des web libraires...).

Classée au 32<sup>e</sup> rang de l'édition en 2000 (marque Documentation française – DF), la DILA est classée au 46<sup>e</sup> rang en 2015. Ses recettes de publication de l'ordre de 10 M€ par an dans les années 2000 sont actuellement de l'ordre de 4,5 M€ par an.

Le rapprochement des éditions La Documentation française (DF) et Journaux officiels (JO) n'est pas encore totalement abouti d'un point de vue technique et organisationnel ; les agents chargés de la production des codes et conventions collectives n'appartiennent pas au département de l'édition.

Pour autant, la DILA dispose d'atouts importants, avec une ingénierie éditoriale, sur les supports traditionnels comme sur Internet (voir contenus de vie-publique.fr), des marques reconnues pour leurs qualités particulières (fiabilité, sérieux, pédagogie, pluralisme...), une proximité avec l'administration et une notoriété ancienne auprès des fonctionnaires et universitaires.

La stratégie sur l'édition s'articule autour de l'élargissement des publics des marques La Documentation française et Éditions des Journaux officiels avec une nouvelle offre de produits et de services, la modernisation des modes de production (en intégrant le numérique en natif), la rationalisation du catalogue « papier » et l'optimisation des modes de commercialisation dans une

logique d'alignement avec les pratiques du secteur et de réduction des coûts.

## ■ Chantier n°6

### Construire le nouveau site Internet Documentation française

L'ambition est de créer, au côté de service-public et de Légifrance, un grand site axé sur les politiques publiques.

Les éditions de la Documentation française sont reconnues dans leur rôle d'information du citoyen sur l'actualité économique, politique et sociale, sur l'action des pouvoirs publics avec un traitement de l'information allant de l'initiation à l'expertise. ladocumentationfrancaise.fr est un site de vente en ligne. Avec le site vie-publique.fr, la DILA diffuse par ailleurs des contenus numériques gratuits sur les institutions, les politiques publiques et plus globalement la vie publique. La coexistence des deux sites est peu lisible pour le citoyen.

Le chantier stratégique n° 6 vise à capitaliser sur ces atouts et à renforcer les synergies avec la création d'un site unique Documentation française :

- associant les contenus de vie-publique.fr et de ladocumentationfrancaise.fr. et ceux issus des publications papier de La Documentation française et des éditions des JO ;
- offrant des contenus éditoriaux gratuits tout en permettant d'acheter les ouvrages et les périodiques (à l'unité, en papier comme en numérique).

Ce nouveau site doit permettre d'accroître significativement la diffusion et la consultation sous forme numérique des contenus issus des marques La Documentation française et Vie-publique. Il s'agit de capter un public plus jeune et plus large dont les pratiques de lecture sont plus éloignées de la seule consultation d'ouvrages papier. Ce nouveau site doit devenir le site référent du citoyen éclairé, avec un travail important de communication et de référencement à l'ouverture pour conserver les internautes actuels.

9. *Nouvelles technologies de l'information et de la communication.*



Ce chantier va accélérer la transformation engagée avec le passage d'une culture interne majoritairement papier à une culture mixte, numérique et papier.

La mise en œuvre de ce chantier repose sur :

- la recherche d'auteurs à même d'écrire pour le papier et/ou pour le web ;
- le recrutement de collaborateurs experts du numérique tout en se rapprochant des ratios effectifs/production usuels chez les autres éditeurs ;
- la réorganisation du département de l'édition (voir point suivant) ;
- l'acquisition d'une plate-forme de production numérique intégrant en natif différentes granularités (revue, article, chapitre...), les différents formats (web, EPUB, papier) et le référencement web ;
- la généralisation des métadonnées (produits et contenus) permettant la meilleure diffusion des contenus sur le web ;
- l'utilisation des moyens de diffusion développés par des tiers (e-libraires notamment).

L'objectif est de mettre en ligne une V1 du nouveau site en septembre 2017 (après les périodes électorales sollicitant fortement le site vie-publique.fr) et une V2 en septembre 2018.

## ■ Chantier n°7

### Redéfinir l'offre éditoriale de la DILA et sa commercialisation

Ce chantier vise à poursuivre les travaux de rationalisation de la stratégie éditoriale de La Documentation française engagés depuis plusieurs années, avec d'une part une refonte du catalogue (arrêt ou fusion de titres - *Problèmes économiques, Les Études, Mondes émergents, Mediasig, Pages@Europe* -, renouvellement éditorial de titres existants, renforcement de l'axe politiques publiques, intégration avec les éditions des JO), d'autre part la mise en place de nouvelles solutions de commercialisation à moindre coût.

Les activités liées à la commercialisation (diffusion/distribution) des ouvrages, des périodiques et des EPUB sont déjà largement confiées à des partenaires extérieurs spécialisés (externalisation de l'expédition des ouvrages en vente à distance et de l'approvisionnement des librairies et des e-librairies). Cette externalisation doit être poursuivie.

Ce chantier nécessite :

- de proposer une offre resserrée autour de thématiques relatives aux politiques publiques, revue régulièrement ;
- de remettre la synergie « compte propre » et « compte des tiers » en avant et de travailler notamment la programmation en interaction ;
- de rapprocher les marques DF et Éditions des Journaux officiels y compris dans les chaînes de production. Les processus éditoriaux de certaines publications des Éditions des JO doivent à terme bénéficier de la nouvelle plate-forme de production éditoriale pour augmenter notamment leur fréquence de mise à jour et ce sur tous « supports » de manière équivalente (PDF, EPUB, HTML, papier). Les activités éditoriales DF et JO ont vocation à être regroupées au sein du département de l'édition à Desaix ;
- de simplifier l'offre commerciale en donnant une place plus importante à la diffusion gratuite des contenus ;
- de développer l'usage des réseaux sociaux comme vecteur de diffusion de l'offre éditoriale, marchande et non-marchande.

Ces deux chantiers impliquent également des réorganisations :

- l'organisation du département de l'édition devra ainsi être adaptée au plus tôt pour traduire ces orientations. Afin de rompre avec le fonctionnement en « n » petites maisons d'édition indépendantes aux individualités juxtaposées, l'approche thématique et non plus par titre sera organisée avec le regroupement des équipes de rédaction au sein de pôles génériques (ex. : pôle unique traitant des sujets relatifs à l'économie, la société et l'environnement). Pour consolider l'ingénierie éditoriale, ces pôles intégreront à la fois les personnels dédiés au compte propre et ceux travaillant pour le compte des



autres administrations. De plus, le lien entre les équipes de production des contenus et leur réutilisation sur le web sera renforcé au sein du département avec la création d'un nouveau pôle regroupant les compétences sur l'édition numérique (exploitation de la plate-forme d'édition et du futur site unique, métadonnées et référencement web...). Le studio graphique verra quant à lui son périmètre de compétences confirmé et élargi sur le multimédia. Par ailleurs, pour rationaliser le fonctionnement général de la DILA (qui a recours à ce jour à deux studios : atelier graphique SACIJO et studio graphique DILA), le studio multimédia sera renforcé par des agents mutualisés. Il s'agit par rapport à l'organisation actuelle de supprimer les cloisonnements (par type d'ouvrage, entre papier et numérique, entre production et référencement...) et de favoriser le maintien des compétences et la mutualisation des ressources, y compris en valorisant les compétences des personnels de la SACIJO ;

- dans la continuité des orientations stratégiques de 2012, une réorganisation de la commercialisation est également nécessaire. Les missions des deux départements « commercial et gestion et logistique des ventes » sont en effet fortement impactées par l'évolution numérique, l'opendata, par la baisse de la promotion en faveur du BOAMP, par l'arrêt de l'impression du JO papier et, en conséquence, des abonnements associés, par le développement des e-librairies ; leurs missions doivent être repensées afin de développer les actions de promotion les plus efficaces et les plus modernes (réseaux sociaux...), de renforcer la relation client en offrant les solutions d'accès et de ventes les plus pratiques pour les lecteurs et les plus économiques pour la DILA. Compte tenu des fortes baisses d'effectifs au sein des équipes concernées (départs en retraite et plans de départ volontaire), les fonctions commerciales et gestion-logistique des ventes seront fusionnées en un même département. Par ailleurs, du fait de la suppression du département des centres documentaires fin 2017 (une partie des équipes rejoignant le centre de documentation de Ségur sous la responsabilité de la direction des services administratifs et financiers – DSAF), la relation clients/usagers de

premier niveau pour l'ensemble des usagers contactant la DILA (téléphone, mails et activités de renseignement autour du *Journal officiel*) sera désormais gérée par ce département. L'accompagnement des personnels de ce nouveau département nécessitant une montée en compétence technique sera une priorité (voir chantier n° 14).

## ■ Chantier n°8

### Redéfinir l'offre de services d'édition aux autres administrations

La DILA doit permettre aux administrations de bénéficier de son expertise d'éditeur et d'ingénierie éditoriale (conception, graphisme, impression offset et numérique, référencement et archivage...).

Dans un souci d'efficacité pour l'État et dans le cadre de la circulaire de mars 2012, il s'agit d'élargir le portefeuille d'administrations clientes en étant en capacité de leur proposer la stratégie éditoriale la plus appropriée à leurs besoins qu'il s'agisse de solutions papier ou web. Les administrations pourront entrer dans le modèle de production « multiformat » des contenus grâce aux fonctionnalités de la nouvelle plate-forme de production éditoriale. Le nouveau site Documentation française (voir chantier n° 6) sera un atout supplémentaire renforçant la visibilité des productions de tiers et favorisant la réutilisation de leurs contenus.

Les potentialités de la presse numérique seront également à mettre en avant dans l'offre, cette presse permettant des tirages courts et une rationalisation des stocks.

La mise en œuvre de ce chantier repose sur le renforcement des partenariats avec les administrations pour mieux identifier leurs besoins, de professionnaliser les équipes afin qu'elles soient en capacité de proposer des solutions numériques et d'apporter les réponses techniques. Un expert de stratégie web sera dédié en appui à ces actions.



# Imprimerie

Si l'imprimerie de la DILA est à un tournant de son histoire avec l'arrêt de l'impression papier du *Journal officiel* Lois et décrets depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, on constate d'une part une activité importante sur l'ensemble des postes de la chaîne graphique avec un marché en 2016 plutôt favorable, d'autre part certaines difficultés en production traduisant le passage encore récent du modèle presse au modèle labeur.

L'enjeu pour l'imprimerie est d'améliorer sa performance et d'atteindre un niveau d'activité conforme à son potentiel.

Les chantiers stratégiques n<sup>os</sup> 9 et 10 de modernisation de l'imprimerie visent à réaffirmer la politique qualité et à rapprocher au maximum les métiers d'impression et de maintenance des standards du domaine.

## ■ Chantier n° 9

### Poursuivre la politique qualité des produits et des services de l'imprimerie

Ce chantier vise à poursuivre les démarches engagées de prospection et de satisfaction du client, à optimiser les processus internes avec une amélioration des indicateurs de performance du système de management de la qualité, avec un effort particulier de réduction de la gâche sur tous les postes de production. L'objectif est le développement de l'activité et le maintien des certifications environnementales métier (Imprim'vert, PEFC...) et de la certification ISO 9001.

En termes de nouveaux services, il s'agit de développer l'impression numérique.

## ■ Chantier n° 10

### Moderniser la gestion de production et adapter l'organisation de l'imprimerie

Ce chantier prévoit :

- de réorganiser l'atelier expédition-finition pour l'adapter à l'activité et en particulier de recalibrer l'encadrement de l'atelier pour mieux répondre aux rôles attendus de gestion des équipes, de production et d'expertise métier ;
- de mettre en place d'ici 2018 le format « *job définition format* » (JDF) pour les travaux d'imposition au bureau de fabrication et les transmissions d'information en temps réel vers les postes majeurs de l'imprimerie ;
- de créer une cellule autonome presse numérique et de mettre en place le « *workflow* » permettant d'assurer la réactivité attachée aux produits numériques ;
- de définir d'une part des fermetures annuelles, de réexaminer l'heure de début de service, d'autre part de réorganiser la semaine de « production » (production et maintenance) sur cinq jours et sur deux services de jour, pour adapter au mieux les ressources aux besoins.

La maintenance devra par ailleurs tenir compte de ces nouveaux modes d'utilisation pour redéfinir ses propres modes d'intervention.

Une évolution de l'organigramme de la mission Imprimerie sera nécessaire pour adapter celle-ci aux impacts des plans de départ et à l'évolution de l'activité.

Ce chantier bénéficiera du nouvel outil de gestion de production assistée par ordinateur (GPAO) qui sera en production à l'automne 2016, avec un déploiement progressif jusqu'en 2017.



# Projets transverses

## ■ Chantier n°11

### Améliorer le système d'information et l'ouverture de nos données

Ce chantier stratégique a pour objectif la maîtrise par la DILA de son système d'information (SI) : maîtrise de la couverture fonctionnelle du SI, maîtrise de son coût de fonctionnement et de sa pertinence technique. Il couvrira les quatre axes suivants : les composants et la sécurité du système d'information ; leur hébergement ; les moyens mis à disposition des personnels et des ré-utilisateurs de nos données et la professionnalisation des agents.

#### Maîtrise du SI

La maîtrise du SI repose en premier lieu sur le professionnalisme des équipes au sein des départements. Il est donc essentiel de continuer à favoriser le recrutement d'experts du numérique et de faciliter les reconversions professionnelles des agents dans ce domaine. Ces compétences internes doivent en particulier permettre de garder la maîtrise de nos sous-traitants.

Un plan directeur du système d'information sera défini en 2017. Il sera fondé sur une analyse de la cartographie applicative qui sera établie en interne par le DIT d'ici la fin du premier trimestre 2017. Cette analyse permettra d'évaluer le coût de possession du SI (coût de sous-traitance, moyens humain et technique) selon les exigences de service (disponibilité, performance), les redondances applicatives et les dettes techniques (en particulier les composants obsolètes). Une des orientations fortes du plan directeur visera, à chaque fois que cela est possible, à éviter les développements à façon ou « tout autre spécifique ». Cette analyse permettra en outre de définir un plan de transformation pluriannuel

comportant l'arrêt d'applications redondantes ou ne répondant plus aux missions, la réécriture de tout ou partie d'applications et l'optimisation de l'hébergement en fonction d'une qualité de service précise, renégociée application par application.

Des premières actions pourront se dérouler dès 2017. D'autres actions seront intégrées aux projets déjà identifiés : migration d'anciennes applications vers STILA, projet de CONCORDe (convergence entre Chorus et Oracle pour la DILA), modernisation de Légifrance, nouveau site Documentation française.

Par ailleurs, en l'absence d'une direction des systèmes d'information, il conviendra de relancer au niveau direction les réunions semestrielles de suivi de l'ensemble des projets stratégiques afin de renforcer le pilotage et d'associer au mieux l'ensemble des acteurs internes.

#### Maîtrise de la sécurité du système d'information

L'audit ANSSI qui s'est déroulé du 15 au 19 juin 2015 a mis en exergue des faiblesses, classées en quatre niveaux de criticité – de très élevé à faible –, adressant les domaines suivants : architecture réseau, architecture Windows, administration des serveurs et postes de travail, droits des utilisateurs sur les postes de travail et les mises à jour de sécurité. Un plan d'actions pluriannuel a été élaboré et est mis en œuvre avec l'assistance de l'ANSSI. « Au-dessus » de ce socle d'infrastructures, la DILA va poursuivre les travaux engagés en matière d'homologation des infrastructures et des applications conformément aux exigences portées par la politique pour la sécurité des systèmes d'information de l'État (PSSIE). Les analyses de risques, soutenues par des audits de codes (programmes) et des tests d'intrusions, soutiendront l'identification des mesures de renforcement de la sécurité jusqu'à une forme de labellisation formalisée par les homologations, application par application.

En parallèle à ces travaux, et de manière transverse, sera conduit le chantier de mise en conformité de la DILA avec l'ensemble des mesures de la PSSIE. Ce chantier prévoit :

- des audits de contrôle pour évaluer régulièrement et concrètement le niveau de convergence vers la cible de sécurité ;
- la mise en œuvre, en lien avec le département des ressources humaines (DRH), des actions spécifiques requises par la PSSIE en matière de sensibilisation des personnels à la sécurité des systèmes d'information.

### Maîtrise de l'hébergement

En termes de continuité d'activités, une attention particulière sera portée en 2017 au déménagement de l'hébergement interne avec une mise à niveau de l'infrastructure conforme au PSSIE (arrêt du datacenter du site de Desaix et mutualisation avec la gendarmerie au fort de Nogent-sur-Marne). Au-delà de la réduction notable du coût de fonctionnement annuel (plus d'1 M€/an), les gains attendus concernent le renforcement de la sécurité informatique, la simplification de l'exploitation et de l'administration comme celle du plan de reprise d'activité. Pour l'hébergement externe, le nouveau marché d'hébergement (2016-2020) mutualisé avec la DSAF et le SIG va permettre également une réduction sensible des coûts de fonctionnement avec le maintien de la qualité de service.

### Moyens mis à disposition des personnels

Pour maintenir l'efficacité au quotidien, la DILA veillera à maintenir un bon niveau de service avec la mise en œuvre du récent marché de support « utilisateur » (support bureautique). Une attention particulière sera portée au bon fonctionnement des applications les plus importantes (qualité du réseau notamment, les temps d'accès impactant fortement les temps de traitement de certaines opérations de publication) avec une vigilance particulière pour garantir les contraintes.

### Moyens mis à disposition des réutilisateurs

La DILA a ouvert en opendata sous licence ouverte l'ensemble des données qu'elle diffusait sur d'autres

supports (papier et/ou site Internet) gratuitement ou via des licences payantes. Cette diffusion se fait actuellement par mise à disposition sur data.gouv.fr des fichiers bruts couvrant l'intégralité du stock et intégrant toutes les mises à jour.

La DILA souhaite faciliter la ré-exploitation et l'exposition de ses données en mettant en place des API (*Application Programming Interface* ou interface de programmation applicative) qui permettront un accès facilité et moins coûteux pour les ré-utilisateurs. Au niveau du système d'information, les API doivent être développées afin de devenir des couches intégrées au SI pour en maîtriser le coût (technique et humain) et pour s'assurer de leur bon fonctionnement. Pour les ré-utilisateurs, il est indispensable de proposer avec ces nouveaux services un support technique de bon niveau (documentation technique, réponses aux questions...) et donc de mettre en place une équipe technique dédiée autour d'un administrateur de données.

Les API développées seront en priorité celles autour des données économiques et pour la modernisation de Légifrance.

Par ailleurs, un travail de rationalisation de l'ensemble des sites Internet de la DILA (aujourd'hui au nombre de neuf) sera conduit.

## ■ Chantier n° 12

### Standardiser et fiabiliser les processus administratifs internes

Les audits récents de la DILA, comme celui sur le processus « service fait » de juillet 2016 de la MOSPM ou ceux des services supports lors des certifications qualité, ont montré la nécessité de fiabiliser et renforcer certains processus administratifs. La DILA va prioritairement traiter les sujets de sécurisation juridique, les processus achat-dépense et gestion des stocks et redéfinir les priorités de son contrôle interne.

Par ailleurs, elle rapproche son mode de fonctionnement de celui des autres services de l'État. Le projet de

CONCORDe de refonte du système d'information financier (voir paragraphe ci-dessous) illustre cette volonté.

## Refonte du système d'information financier

La DILA a initié un projet de refonte de son système d'information financier et des processus de gestion afin de les pérenniser et de les optimiser. Le projet de CONCORDe s'articule autour de plusieurs composantes :

- un chantier de raccordement au SI financier de l'État, Chorus, qui deviendra l'outil unique en matière de dépense, de gestion des stocks et de tenue des comptes ;
- un chantier de migration technique du progiciel de gestion intégré (PGI) Oracle, qui deviendra l'outil unique de facturation client et de recouvrement ;
- par voie de conséquence, l'arrêt des outils Harmonie (outil d'administration des ventes d'ouvrages et d'abonnements) et Optim'achats (outil de gestion des achats et des stocks).

Le chantier de migration technique d'Oracle est engagé. À la suite de sa mise en production, l'ensemble de la facturation de la DILA y sera centralisé. Le chantier d'intégration à Chorus a été initié en septembre 2015. 2017 sera consacrée à la recette de la solution, la reprise de données et à la formation, avant une bascule début 2018 qui aura pour corollaire l'arrêt de l'outil Optim'achats.

Outre les questions techniques liées aux changements d'outils, l'organisation des services et les procédures actuellement mises en œuvre seront appelées à évoluer. Là encore, le passage à des procédures « standard » sera recherché.

L'intégration au dispositif interministériel mis en œuvre dans Chorus vise principalement à un meilleur suivi budgétaire et à un meilleur pilotage ; il aura par ailleurs pour effet de modifier le processus d'achat, de dépense et de gestion des stocks, ainsi que l'organisation qui s'y rapporte. Dans la dynamique de mutualisation déjà initiée, une partie du processus de dépense sera ainsi transférée au centre de services partagés, déjà existant au sein de la DSAF.

**PROJET de CONCORDe**

**Chorus : Quésako ?**

Chorus est le système d'information financier de l'État, utilisé par l'ensemble des ministères (SPM y compris). Déployé en 2006, cette solution s'est progressivement substituée à de nombreux applicatifs.

Chorus couvre les domaines suivants :

- Programmation budgétaire
- Achat, dépense, Recette,
- Gestion des Immobilisations et stocks,
- Tenue des comptabilités
- Production de restitutions.

Chorus est utilisé par plus de 53 000 agents de l'État, parmi lesquels :

- les services métiers à l'origine de la dépense des ministères (services prescripteurs),
- les Centres de Services Partagés (CSP) qui gèrent les dépenses des services des ministères prescripteurs dont ils ont reçu délégation,
- les services factures pour la gestion des paiements,
- les services gestionnaires des ministères pour les fonctionnalités mises à disposition dans Chorus.

En adoptant l'outil Chorus, la DILA s'inscrit donc dans un dispositif interministériel robuste et animé tout au long de l'année par l'AIFE.

## La lettre projet N°1

**En quoi consiste le projet de CONCORDe ?**

En 2015, la DILA a initié un projet de refonte de son système d'information financier et de ses processus de gestion, afin de les pérenniser et de les optimiser. Le projet de CONCORDe vise à assurer la CONvergence entre Chorus et ORacle pour la DILA. Il doit permettre à la DILA d'harmoniser ses processus de gestion avec ceux de l'État et de fiabiliser les flux de données comptables.

**Les objectifs**

- Réduire le nombre d'applications informatiques que nous gérons.
- Réduire nos coûts, notamment les frais de maintenance.
- Améliorer les processus en favorisant l'automatisation de certaines fonctionnalités.
- Améliorer la centralisation de l'information au sein d'une base unique.
- Simplifier nos activités de gestion et harmoniser nos processus de validation.

**Qui est concerné ? Qu'est ce qui va changer ?**

Ce projet stratégique pour la DILA est structurant pour les processus métiers budgétaires, comptables et logistiques.

Depuis plusieurs mois, certains départements sont mobilisés en équipe projet (SG, DAF, DIT, DC, DRH, DMG, DGLV). A long terme, les agents engagés dans la gestion des dépenses et des recettes de la DILA seront plus largement concernés.

**Les logiciels impactés**

- Oracle EBS : Outil actuel de gestion budgétaire et comptable, il sera maintenu pour la gestion des recettes et interfacé à Chorus
- Harmonie : Outil de facturation et de gestion des ventes, sera remplacé par Oracle pour la facturation et le recouvrement
- OptimAchats : Outil de gestion des stocks et d'expression de besoin d'achat, sera remplacé par Chorus
- Périades : Outil de gestion de la paie, sera interfacé à Chorus

**Pourquoi garder Oracle en plus de Chorus ?**

L'outil est principalement utilisé pour la gestion des dépenses et la tenue des comptabilités. Les fonctionnalités proposées par Chorus en matière de facturation et de gestion des recettes sont donc assez limitées et ne couvrent pas les besoins de la DILA (particuliers en raison de son statut de budget annexe).

C'est pour cette raison que la DILA souhaite garder l'outil Oracle et le faire évoluer pour qu'il puisse supporter les activités suivantes :

- Facturation (aujourd'hui réalisée dans l'outil Harmonie).
- Recouvrement des recettes (amiable et contentieux).
- Encaissement et rapprochement des recettes.



# Organisation moyens et effectifs accompagnement du changement

D'ici à 2020, la DILA doit améliorer sa rentabilité et adapter ses moyens et effectifs dans un environnement budgétaire contraint. Cette ambition renforce l'importance des conditions de travail et du cadre de vie de ses personnels.

En termes d'organisation, il s'agit de conforter en premier lieu l'organisation de 2012, définie par l'arrêté du 13 avril 2012 portant organisation de la DILA.

Par exemple, la délégation à l'innovation, au développement et à la stratégie (DIDS) est confirmée dans ses missions (veille, définition-mise en œuvre de la stratégie, suivi des partenariats interministériels et des projets transversaux relatifs aux SI) avec la volonté de renforcer en externe l'écoute des partenaires et l'animation des communautés de réutilisateurs et en interne la production d'analyses et d'études stratégiques ainsi que la synergie avec les directions métier.

Les organigrammes ne seront adaptés que si cela est indispensable à la mise en œuvre de la stratégie (cas du département de l'édition) ou rendu nécessaire du fait d'évolutions techniques majeures ou de variations importantes d'effectifs. Toute évolution de l'organisation se fera selon les principes de simplification, de lisibilité et de raccourcissement des lignes hiérarchiques afin de développer l'autonomie et les prises d'initiative.

Ces sujets d'organisation seront examinés dans le respect des règles du dialogue social, au sein des instances représentatives des personnels de droit public et privé.

## ■ Chantier n° 13

### Être économe de l'argent public

La baisse importante des dépenses de fonctionnement, en particulier sur 2016 (avec un objectif de - 15%), n'est pas un phénomène ponctuel mais marque bien l'engagement de la DILA dans une trajectoire forte d'économies, dans tous ses domaines d'activités impliquant également de fait la SACIJO.

Cette rationalisation des moyens suppose en premier lieu de s'appuyer sur des outils de production et de gestion efficaces. La politique de relance des investissements initiée en 2015 sera poursuivie pour améliorer les outils de production (voir chantiers n°s 9 à 11) et générer des économies sur le fonctionnement dans les années à venir.

La DILA poursuivra également ses efforts d'économies lors des passations et du renouvellement de marchés avec une adhésion accrue aux marchés mutualisés. Dans le cadre du regroupement d'une partie des services du Premier ministre sur le site de Ségur, la création du nouveau centre d'achats mutualisés, pour lequel la DILA sera responsable du pôle dédié aux marchés industriels et techniques, doit en particulier permettre de générer des économies supplémentaires sur les dépenses de fonctionnement.

Sur le plan des effectifs, la DILA (précédemment les directions des Journaux officiels – DJO – et de La Documentation française – DDF -) est engagée de longue date dans une réduction importante de ses effectifs au travers notamment de plusieurs plans de départ volontaire. Les effectifs sont ainsi passés de 1 371 personnels (DJO + DDF + SACIJO) fin 2005 à 992 (SACIJO + DILA dont 60 agents mis à disposition) fin 2015.

Sur 2016-2020, la DILA prolonge cette politique de réduction progressive de ses effectifs avec, d'une part, les dispositifs de cessation anticipée volontaire d'activité pour les personnels de droit privé, d'autre part, des recrutements limités. À horizon 2020, l'effectif devrait être réduit de l'ordre de 30% avec les départs « naturels » en retraite et les départs volontaires *via* la mise en œuvre des deux plans SACIJO et DILA signés en 2016.



Pour absorber les baisses d'effectifs sans baisse du niveau et de la qualité des productions, l'enjeu est d'augmenter l'efficacité. Les chantiers relatifs à la fiabilisation et à la modernisation des chaînes de production doivent contribuer à l'atteinte de cet objectif ; au niveau des personnels, l'accompagnement et la conduite du changement seront renforcés (voir chantier n° 14).

Pour répondre à cette contrainte RH tout en accompagnant la mutation numérique de ses activités, la DILA va maintenir un recrutement différencié entre les secteurs : le recours au recrutement externe sera ainsi ciblé prioritairement sur les compétences numériques.

Dans la gestion des personnels, la DILA veillera par ailleurs à la maîtrise de sa masse salariale et à l'optimisation de la gestion et du contrôle des horaires de travail.

## ■ Chantier n° 14

### Agir avec les personnels de la DILA dans le changement

Compte tenu de la réduction des effectifs, la DILA doit compter sur ses collaborateurs, sur leur engagement et leur capacité de création.

La mutation de la DILA offre des opportunités d'évolution professionnelle aux agents, à la fois en termes d'évolution métier et de prise de responsabilités.

La gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) a été identifiée dès le plan stratégique 2014-2017 comme un levier essentiel d'accompagnement du changement et la démarche est désormais opérationnelle à la DILA.

Elle sera poursuivie pour répondre aux évolutions d'activités et aux prévisions de départs nombreux d'agents d'ici à 2020 : études GPEEC par département pour anticiper les évolutions des activités, les mouvements d'agents et définir dans un horizon pluriannuel les actions de sécurisation missions/effectifs/compétences ; appui aux cadres et aux pilotes des projets stratégiques (revue annuelle d'équipe...).

L'accompagnement des agents dans leur projet d'évolution et de mobilité professionnelle sera renforcé avec :

- l'amélioration de l'information des agents sur les métiers de la DILA et sur les postes ouverts à la mobilité interne ;
- la mise en place d'une fonction de conseil mobilité carrière ;
- la mobilisation de la formation professionnelle au service de la réussite des mobilités professionnelles.

Pour faciliter la mise en œuvre du plan stratégique 2016-2020, une orientation plus forte des agents vers les formations les plus qualifiantes au vu des évolutions sera définie annuellement.

La mise en œuvre de ces actions se fera en veillant en permanence à la qualité de la concertation avec les représentants du personnel. Elle mobilisera les instances managériales, les dispositifs d'information et d'animation mis en place par la délégation à l'innovation, au développement et à la stratégie (École de la DILA) et les dispositifs de communication interne.

Dans le cadre de ce plan stratégique, la direction s'engage par ailleurs à renforcer la communication interne ; au-delà de la communication liée au plan lui-même qui doit permettre à chacun d'en comprendre les enjeux et les orientations stratégiques, il s'agit de faciliter la circulation d'informations et de renforcer tous les canaux de communication au-delà du seul canal hiérarchique. Comme cela a été mis en place en 2016 avec la diffusion des comptes rendus des comités de direction ou le renouvellement des « Rencontres de la DILA », la direction développera la communication directe aux personnels.

La démarche qualité-risques sera également un levier mobilisé pour accompagner cette mutation de l'ensemble de la DILA. Les évolutions seront accompagnées par la mise en œuvre régulière de mesures de l'efficacité et de la qualité de service rendu, en particulier au travers de la satisfaction « clients ». La démarche de certification ISO 9001 sera maintenue sur le périmètre actuel (« activités et prestations d'imprimerie ») avec un alignement sur la version 2015 de la norme et le renforcement du management environnemental (voir chantier n° 15).

## ■ Chantier n°15

### Favoriser le développement du collectif DILA

#### Projets immobiliers et amélioration du cadre de vie

Dans le cadre du projet de regroupement des services du Premier ministre, une grande partie des départements du secrétariat général (DIT, DAF, DRH, cellule juridique et chargés de mission), l'agence comptable et le COEPIA s'implanteront sur le site du 20, avenue de Ségur. Cette première opération permettra de quitter définitivement la tour Mirabeau et de libérer des espaces sur le site de Desaix à l'automne 2017 ; les agents du site du quai Voltaire pourront ainsi emménager sur celui de Desaix avant la fin du premier trimestre 2018. Cette opération facilitera les échanges entre les équipes, l'ensemble des services parisiens étant alors regroupés sur deux sites.

Afin d'accompagner au mieux ces opérations de déménagement, le secrétariat général mettra en place une équipe dédiée au suivi de ces projets et la communication auprès des agents sera renforcée. L'objectif est de faciliter l'accueil sur site et la réinstallation des agents ainsi que de limiter les temps d'interruption d'activité.

Outre le site de Ségur qui sera livré totalement rénové, le site Desaix connaîtra également d'importants travaux de rénovation (côté aile Sud et pour l'accueil des agents du site Voltaire). Ce projet intègre aussi la création d'espaces de convivialité, notamment dans les zones partagées entre les visiteurs et le personnel, à proximité de salles de réunion et le réaménagement de l'espace café pour offrir une alternative à l'arrêt de l'offre actuelle de restauration du matin.

En termes de sécurité au travail, des actions seront engagées notamment pour sécuriser les circulations à l'intérieur du site de Desaix (marquage au sol, signalisation, pose de main courante et de revêtements antidérapants dans les escaliers, fiabilisation du parc des ascenseurs et monte-charges, etc.) et les postes de travail industriel.

Ces actions seront menées avec le CHSCT dont les modalités d'intervention seront actualisées pour intégrer l'arrivée des nouveaux agents de Voltaire sur le site de Desaix.

#### Responsabilité sociétale et environnementale de la DILA

Inscrits dans son programme d'actions du plan ministériel administration exemplaire (PMAE 2015-2020), la DILA doit aujourd'hui concrétiser ses engagements en faveur du développement durable dans l'ensemble de ses pratiques quotidiennes en allant bien au-delà de la démarche relative à la seule chaîne graphique. La DILA veillera ainsi à avoir une politique d'achat responsable intégrant en particulier des clauses sociales et des critères environnementaux.

Afin de réduire son empreinte environnementale, elle soutiendra les actions liées au développement de la visioconférence, à l'usage des modes doux et actifs (vélos et véhicules électriques pour les déplacements intersites...), à la réduction, au tri et recyclage de ses déchets, en particulier industriels. Une des actions concernera la réduction sensible du parc d'impression et l'optimisation du taux d'équipement (ordinateur fixe, portable et périphérique) qui est aujourd'hui de plus de 1,1 équipement par agent (personnels DILA et SACIJO mutualisés).

#### Développement du collectif DILA

Dans la lignée des actions menées depuis la fusion de 2010, la direction de la DILA soutiendra toutes les initiatives permettant de développer le « collectif DILA » et la qualité de vie au travail, qu'elles soient orientées autour du développement durable (installation et gestion de ruches...), culturelles (expositions, Fête de la musique...), sportives, etc.

Le baromètre d'opinion interne des services du Premier ministre sera utilisé pour évaluer l'évolution de la perception par les agents de leurs conditions de travail.



Direction d'administration centrale, point d'entrée multiple avec les citoyens, vocation interministérielle, variété d'activités et des statuts de ses personnels sont autant de facettes de la DILA qui en font une entité singulière au sein de l'État. Cette spécificité lui impose de réinventer en permanence la manière dont elle exerce ses missions, sans jamais remettre en cause leur utilité, tant celles-ci sont par nature indispensables au bon fonctionnement démocratique.

Garante du bon usage de l'argent public et engagée de longue date dans une baisse sensible de ses effectifs, la DILA se doit en premier lieu de remplir ses missions avec efficacité.

Le présent plan réaffirme cet engagement de la direction et des personnels de la DILA. Il a également l'ambition, au travers de projets structurants, de contribuer à la modernisation de l'action publique et au renouvellement de la relation avec les citoyens avec une qualité de service sans cesse améliorée.

Loin de l'image passéiste de l'administration autocentrée, coupée des nouvelles technologies, la DILA affirme sa volonté d'être un laboratoire d'expérimentation pour améliorer la relation administration – usager et un levier de la modernisation de l'État.

La DILA devra tout au long de la mise en œuvre de ce plan s'interroger sur sa capacité à répondre aux attentes actuelles et futures des citoyens et des entreprises. ■

# SÉMINAIRE des CADRES DILA

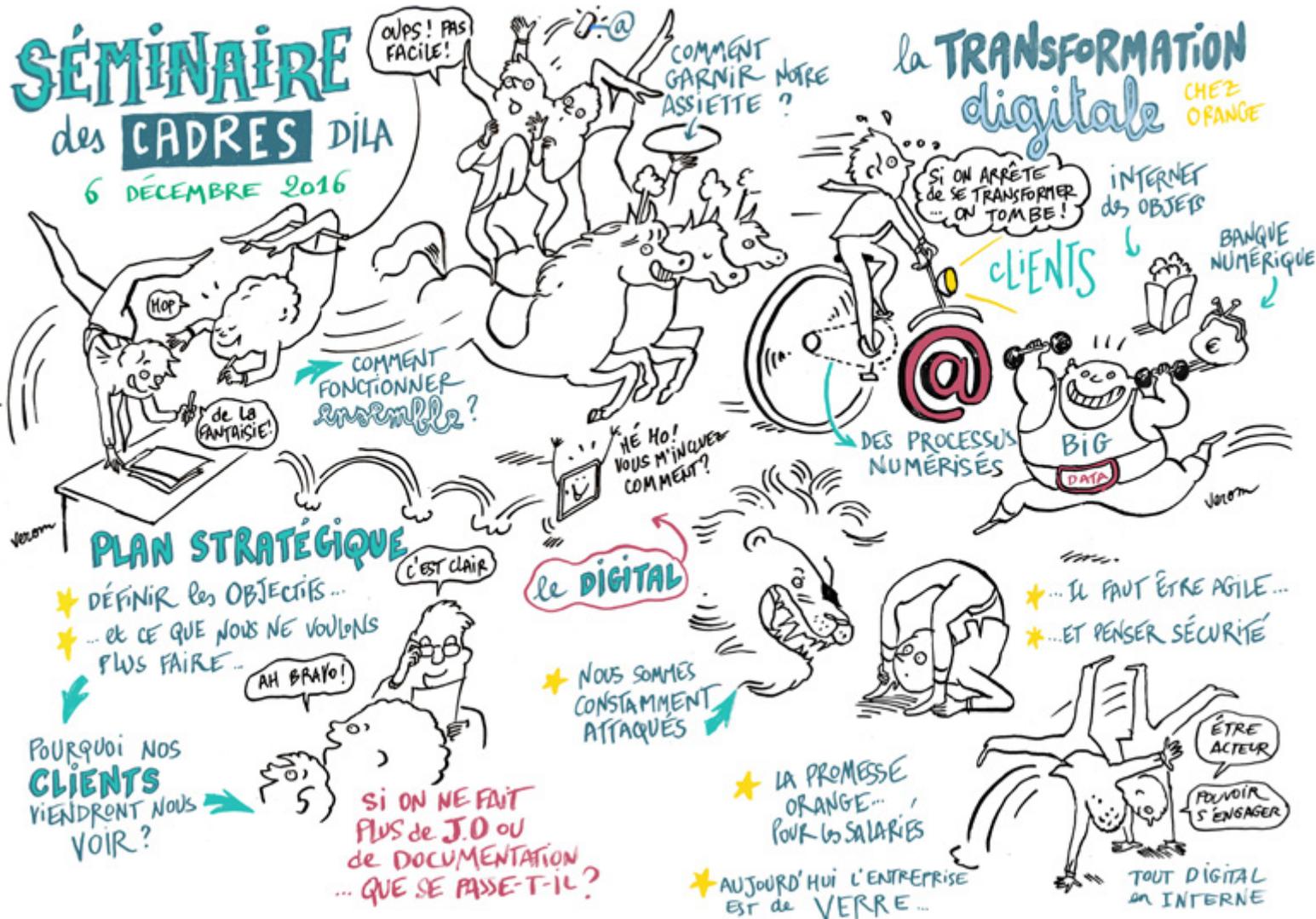
6 DÉCEMBRE 2016

OUPS! PAS FACILE!

COMMENT GARNIR NOTRE ASSIETTE?

## la TRANSFORMATION digitale

CHEZ ORANGE



COMMENT FONCTIONNER ensemble?

SI ON ARRÊTE de SE TRANSFORMER ... ON TOMBE!

INTERNET des OBJETS

BANQUE NUMÉRIQUE

CLIENTS

@

DES PROCESSUS NUMÉRISÉS

BIG DATA

HÉ HO! VOUS M'INQUÊTES COMMENT?

### PLAN STRATÉGIQUE

- ★ DÉFINIR les OBJECTIFS...
- ★ ... et ce que nous NE VOULONS PLUS FAIRE...

C'EST CLAIR

AH BRAVO!

POURQUOI NOS CLIENTS VIENDRONT NOUS VOIR?

SI ON NE FAIT PLUS de J.O ou de DOCUMENTATION ... QUE SE PASSE-T-IL?

le DIGITAL

- ★ NOUS SOMMES CONSTAMMENT ATTAQUÉS

- ★ ... IL FAUT ÊTRE AGILE ...
- ★ ... ET PENSER SÉCURITÉ

★ LA PROMESSE ORANGE... POUR les SALAIRES

★ AUJOURD'HUI L'ENTREPRISE EST de VERRE ...

ÊTRE ACTEUR

POUVOIR S'ENGAGER

TOUT DIGITAL ou INTERNE

IL FAUT ÉQUILIBRER  
LES RELATIONS SOCIALES



le MANAGER  
comme SUPPORT

COMMENT SE TRANSFORME  
dans un **MANAGEMENT**  
*bienveillant*

du SENS



de L'AUTO

UNE VISI  
GLOBAL



de la  
RECONNAISSANCE

IMPLIQUER

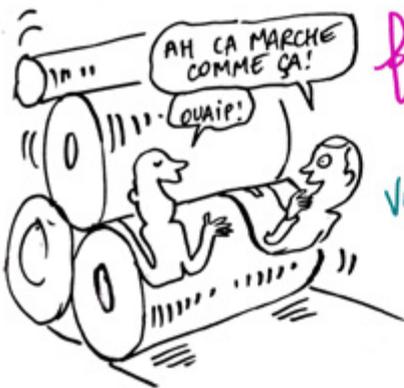
ÉCHANGER

IMAGINER & DÉVELOPPER  
des PROJETS

vis MA  
VIE

FIERTÉ  
d'APPARTENANCE

RÉCOMPENSER



SI LES GENS NE MONTE  
PLUS LES ESCALIERS R  
ALLER AU BUREAU.



RENT → ?

# Jouer COLLECTIF

NOMIE  
ON  
E



ZUT CERTAINS SONT COINCÉS DANS UN MANAGEMENT années 60...

J'AI LA CLEF!



MERCI COLLÈGUE SANS VOUS J'ÉTAIS COINCÉ ...

FAUDRAIT SE PARLER ... NON!

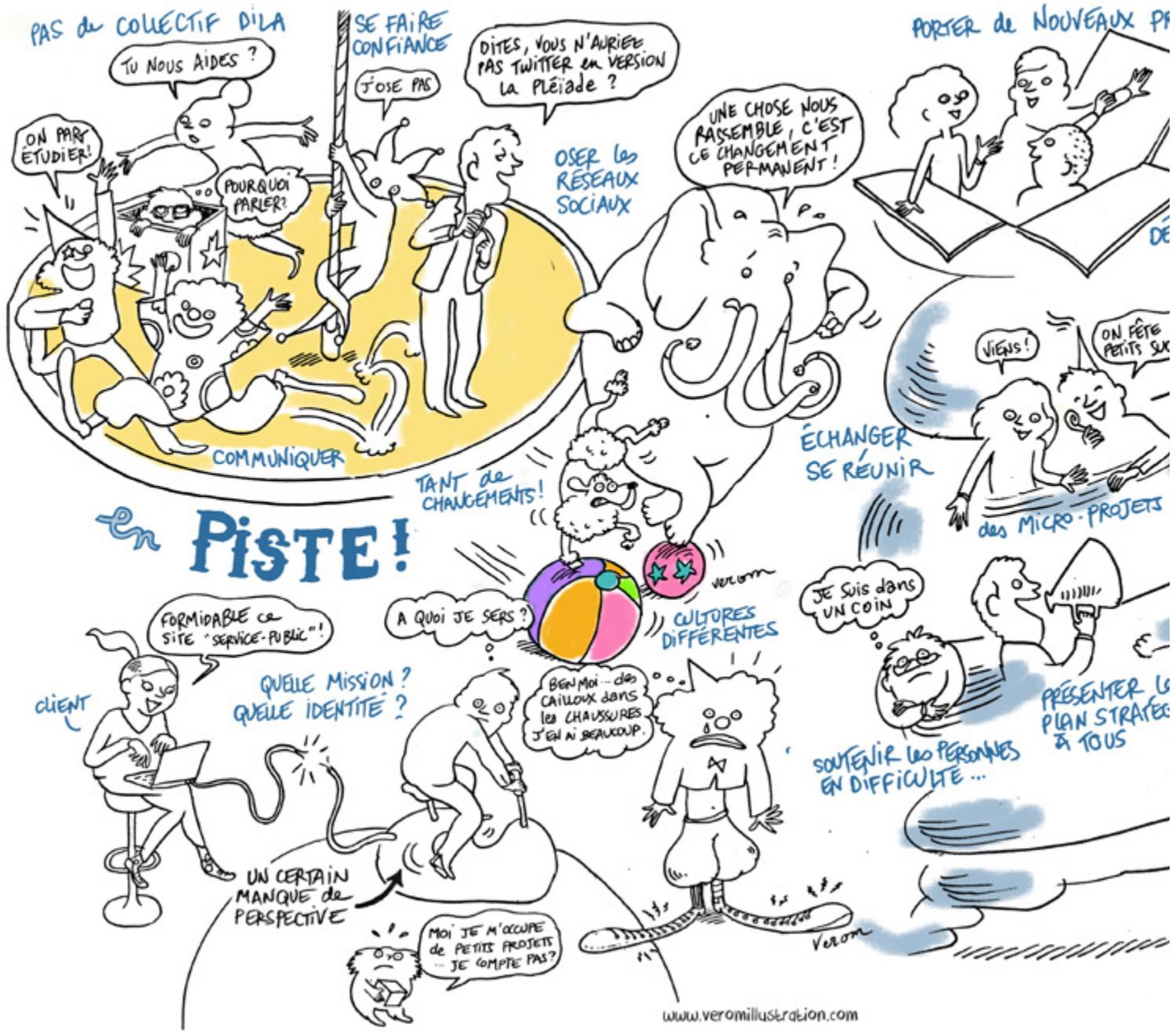
APPUYEZ SUR LE BOUTON CHER COLLÈGUE!

AVEC PLAISIR MON VIEUX

FACILITER la VIE

ILS VONT ÊTRE EN MAUVAISE SANTÉ!





# en PISTE!

ROJERS

VOUS UNE DYNAMIQUE  
VIRTUEUSE

AU FAIT..  
MERCII!

RECONNAISSANCE  
VALORISATION

ÉCLAISONNER

ÉVÉNEMENTS  
ex: FORUM INNOVATION

LES  
CIES

TIENS?  
UNE  
IDÉE

RÔLE DU CANDIDE  
POUR POSER  
DES QUESTIONS

LA  
SIQUE

ENCORE UNE  
INFO PERDUE

Toc!

UN CADRE  
FLOU

PROU! PAS FACILE  
à AGILE!

HÉ HO! TU COMMUNIQUES  
AU-DESSUS OU NON?

CULTE de  
L'ORGANISATION  
VERTICALE ...

→ le NOUVEAU  
MANAGER!

ON SAIT CE QU'ON  
PERD... MAIS CE  
QU'ON GAGNE?

OÙ SONT-ILS les  
INDICATEURS?

LÀ! des OBJECTIFS!

ON PEUT SE  
TROMPER...

www.veromillysrtation.com



Conception graphique  
Maquette de couverture : **Sandra Lumbroso**  
Mise en page : **Brigitte Darthois**  
Crédits photos : **Dila/Fotolia**

---

Imprimerie de la Direction de l'information légale et administrative  
N° 617170030-000217 -Dépôt légal : Février 2017



La  
**documentation**  
Française

 **Legifrance**.gouv.fr  
LE SERVICE PUBLIC DE LA DIFFUSION DU DROIT

**Service-Public.fr**  
Le site officiel de l'administration française

  
*Les éditions des*  
**Journaux officiels**

 **3939**  
Allo Service-Public

**VIE**  
PUBLIQUE  
Au cœur de l'état public

**BOAMP.fr**

**Info-financiere.fr**

**BODACC.fr**  
Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales

# DILA



DIRECTION DE L'INFORMATION LÉGALE ET ADMINISTRATIVE

## Direction de l'information légale et administrative

26, rue Desaix 75015 Paris  
Tél. 01 40 58 75 00  
[www.dila.premier-ministre.gouv.fr](http://www.dila.premier-ministre.gouv.fr)

## Direction de la communication

Tél. 01 40 15 70 42  
[dircom@dila.gouv.fr](mailto:dircom@dila.gouv.fr)

