

SCHEMA DIRECTEUR DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (S.D.I.C.)*

J. BOURDIN [1]

RESUME : Après quelques généralités, l'auteur présente les intervenants et les étapes d'un schéma directeur en prenant comme exemple la méthode Racines.

SUMMARY : After some definitions, the author introduces the actors and the steps of a leading scheme with the help of an example : Racines method.

*
* *

QUELQUES DEFINITIONS

Il faut distinguer deux grands types de schéma directeur :

- Le schéma directeur stratégique qui s'inscrit dans une perspective à long terme, de 5 à 10 ans, va définir "où l'organisme veut aller".
- Le schéma directeur opérationnel qui s'inscrit dans une perspective à court terme, de 3 à 5 ans, va préciser "comment y aller".

Nous allons présenter ici comment s'élabore un schéma directeur opérationnel en nous appuyant sur la méthode RACINES. Les définitions vont être éclairées en présentant en regard les résultats attendus.

Le schéma directeur est un instrument d'information, de formulation et de diagnostic portant sur la situation en cours :

Il présente une évaluation et un bilan de l'existant.

Le schéma directeur est un instrument pragmatique de prévision, qui présente la stratégie destinée à accompagner une politique générale ainsi qu'à déterminer et satisfaire les objectifs correspondants :

Il doit définir les grands axes de développement.

* Texte de l'exposé présenté le 21 mai 1992.
[1] CESIA, 80 bis rue Lecourbe, 75015 Paris.

Le schéma directeur est un outil de décision prospectif :

Il doit déterminer le système cible, les choix fonctionnels, les choix technologiques et industriels.

Il doit fixer les modalités de sa mise en oeuvre et de son suivi.

Le schéma directeur est un instrument d'argumentation budgétaire :

Il se concrétise par une évaluation des moyens matériels et logiciels, des moyens humains, de la logistique nécessaire.

Il élabore des plans d'action annuels correspondant à l'exercice budgétaire.

Le schéma directeur est un outil vivant de mise en oeuvre et de suivi du développement des systèmes d'information et de gestion :

Il doit émaner d'un processus de concertation et de décision associant les décideurs au plus haut niveau et les utilisateurs.

Il doit être un outil de travail permanent, qui éclaire les décisions courantes en matière d'applications, d'équipement, de budget.

Il doit être actualisé chaque année.

LES INTERVENANTS DU SCHEMA DIRECTEUR

La **direction générale** de l'organisme manifeste la volonté d'établir un schéma directeur et en vérifie l'opportunité.

La direction générale désigne un **comité directeur**, maître d'ouvrage, qui est l'instance d'orientation, de contrôle, de validation des travaux effectués, de décision. Il est composé de décideurs.

Le comité directeur nomme un **chef du projet schéma directeur** qui constitue un **groupe de projet** qui réalise les différents travaux. Le groupe de projet se fait souvent assister d'un conseil extérieur.

Le comité directeur arrête des **groupes utilisateurs** qui constituent les instances consultatives ; ils participent à ce titre aux différentes réalisations menées par le groupe de projet, en particulier le bilan de l'existant et la recherche de solutions.

Parmi les nombreuses conditions du succès d'un schéma directeur, il faut insister sur :

- La participation effective de tous les niveaux de la hiérarchie,
- La disponibilité des membres du groupe de projet, ce qui impose une mise à la disposition quasi permanente pour répondre à la charge importante que représente ce type de travail.

LES ETAPES D'UN SCHEMA DIRECTEUR

La méthode Racines propose 5 étapes.

ETAPE 1 : INITIALISATION

Cette étape a pour objectif de motiver les plus hautes instances de l'organisme qui doivent vérifier l'opportunité de l'opération schéma directeur, faire connaître leur "volonté politique" et créer les conditions du bon déroulement de l'opération.

ETAPE 2 : BILAN ET ORIENTATIONS

Un bilan de fonctionnement de la situation actuelle doit permettre de dégager les politiques à suivre, les orientations à privilégier, les priorités à satisfaire.

Organisés en domaines d'étude, les groupes d'utilisateurs livrent leurs observations sur :

- Les besoins nouveaux,
- Les améliorations à envisager,
- L'urgence des problèmes à résoudre.

Par ailleurs, les hypothèses de développement globales sont construites en concertation avec les instances dirigeantes.

Le comité directeur examine et ajuste, si nécessaire, le bilan de la situation actuelle et les hypothèses de développement possible. Il se prononce sur les évolutions prévisibles des enveloppes budgétaires, les objectifs de résultats, les principes directeurs des éventuelles modifications de l'organisation, la politique retenue vis-à-vis des différentes catégories de personnel.

ETAPE 3 : LES SCENARIOS POSSIBLES

L'objectif est de proposer un nombre restreint de solutions d'architectures organisationnelles et techniques de l'organisme.

Dans une première phase, il faut analyser les risques de toutes natures.

Ensuite, il faut identifier les mesures d'amélioration du fonctionnement des procédures et de l'exécution des tâches en examinant les possibilités de redistribution des responsabilités, de répartition des tâches, y compris les possibilités d'automatisation ou non.

Les solutions techniques doivent être recherchées en évaluant les moyens disponibles et leurs évolutions possibles, en réfléchissant sur l'évolution des structures, les possibilités offertes par les nouvelles technologies.

A partir des solutions organisationnelles et techniques identifiées, il faut ébaucher les scénarios envisageables ce qui implique :

- De définir les projets nouveaux,
- D'affecter des priorités,
- De construire un enchaînement (dates-clés) des projets,
- De mesurer les impacts sur l'organisme, ses politiques et son personnel.

A l'issue de cette étape, le comité directeur doit choisir l'un des scénarios en motivant son choix.

ETAPE 4 : DEFINITION DU PLAN D'ACTION

L'objectif est d'aboutir progressivement à une expression détaillée et quantifiée du scénario choisi sous forme de plans d'actions.

Il faut identifier toutes les actions à conduire et préciser leur contenu, établir le chemin critique et définir l'échéancier global du scénario.

Les moyens nécessaires à chaque projet sont évalués : moyens humains, techniques, financiers.

Un système d'évaluation quantitatif et qualitatif des projets doit être mis en place.

Le comité de pilotage doit prendre conscience des enjeux techniques, humains et financiers liés à la mise en oeuvre du scénario, juger de sa faisabilité, s'engager sur la validité et l'opportunité des plans d'actions, procéder aux arbitrages en matière budgétaire et financière.

ETAPE 5 : MISE EN OEUVRE

Les objectifs de cette étape sont :

- Définir les structures, les moyens et les procédures de suivi,
- Arrêter les modalités de diffusion et de lancement des actions prioritaires,
- Rédiger les conclusions de l'étude schéma directeur.

Elle doit se traduire par :

- La publication des résultats du schéma directeur,
- Le choix des différents responsables de la mise en oeuvre et du suivi.

CONCLUSION

La démarche schéma directeur permet de constituer un cadre qui prend en compte les perspectives d'évolution de l'organisme, la cohérence globale du système d'information, le rôle dévolu à l'informatique, l'état actuel des technologies.

La méthode Racines est une démarche participative qui implique toutes les catégories de personnels à un moment ou l'autre de la réalisation du projet.

En conséquence, il est nécessaire d'attacher la plus grande importance au retour d'information à l'ensemble du personnel en présentant les résultats du schéma directeur. La réactualisation annuelle du schéma directeur est une bonne opportunité pour la direction d'en rappeler l'importance et de motiver le personnel à sa mise en application.

*
* *