



Bulletin Informatique

Edition Spéciale

Séminaire des Directeurs généraux



Senningen, le 04 octobre 1997

C.E. / Direction Informatique / Unité Relations Utilisateurs et Cohérence Informatique

Editeur: F. ROSSA JMO C2 / 82 tél: 32394 fax: 33869

Séminaire des Directeurs généraux

Vers une administration publique européenne de pointe

le rôle des technologies de l'information et de leur gestion

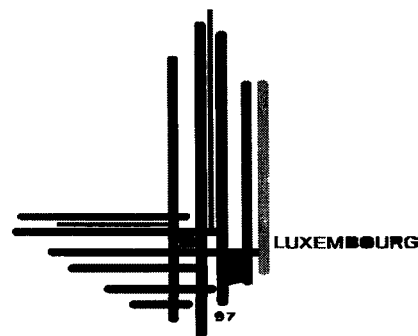
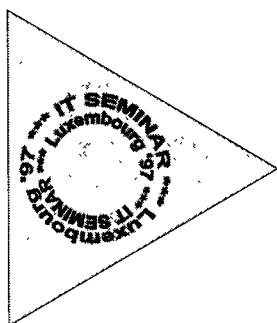
Luxembourg château de Senningen, le 04 octobre 1997

présenté par

la DIRECTION INFORMATIQUE de la Commission européenne

dans le cadre

de la Présidence luxembourgeoise du Conseil européen



SOMMAIRE

AVANT PROPOS	04
LE MESSAGE DU COMMISSAIRE	05
LE MESSAGE DU SECRETAIRE GENERAL	07
LES ORATEURS EXTERNES	09
Coût ou avantage compétitif: Le rôle des technologies de l'information au XXI ^{ème} siècle. par Jonathan FURLONGER	09
Les technologies de l'information dans une institution à base de connaissance: Savez- vous ce que fait la Commission? par Gerhard SCHULMEYER	10
Gérer le changement: Le point de vue du Chief Information Officer (CIO). par Olavi KÖNGÄS	12
Mauvaise nouvelle, bonne nouvelle: Sens commun et communauté. par Prof Dr. Ken HAASE	14
LES ORATEURS INTERNES	16
Les technologies de l'information: une ressource pour le développement des procédures de gestion. par Jorma ROUTTI (DG XII)	17
La mise en place de MAP 2000 Les apports potentiels des technologies de l'information. par Steffen SMIDT (DG IX)	21
SINCOM2 Expériences et enseignements dans le domaine informatique et des technologies de l'information. par Jean-Paul MINGASSON (DG XIX)	23
Difficultés et défis liés au développement rapide de l'informatique et des technologies de l'information. par Eneko LANDABURU (DG XVI)	25
LE DEBAT	28
LES CONCLUSIONS	31
LE MESSAGE DU PRESIDENT	33

AVANT PROPOS

Au cours de sa réunion du 14 juillet de 1997, l'IRMB (Information Resources Management Board) a décidé d'inviter tous les Directeurs généraux et chefs de services de la Commission pour un séminaire consacré à une réflexion globale sur l'importance accrue de l'informatique dans la gestion des services de la Commission.

La Direction informatique de la commission a été chargée de l'organisation de cette journée sous le thème:

Vers une administration publique européenne de pointe: le rôle des technologies de l'information et de leur gestion.

Le programme du séminaire s'articule autour de plusieurs présentations par des orateurs externes et internes aux services de la Commission. Ces personnes ont été choisies en fonction de la grande variété de leurs horizons professionnels et de leur expérience.

Cette journée s'achève par un dîner offert par le gouvernement luxembourgeois, dans le cadre de sa Présidence du Conseil européen, et présidé par Madame le Ministre des Télécommunications Mady DELVAUX-STEHRRES.

Cette édition spéciale du Bulletin informatique, seconde de ce type, est accessible sur le serveur d'informations à savoir:

EUROPA*plus* service



Informatics information

<http://www.cc.cec/di/ruc/bi/bulletin.htm>

MESSAGE DU COMMISSAIRE

Message de M. Erkki LIIKANEN, Membre de la Commission

L'évolution actuelle des technologies de l'information et la vitesse à laquelle les changements technologiques bouleversent notre vie quotidienne sont à l'origine d'une modification fondamentale de notre environnement. La Commission doit se préparer à intégrer ce changement important. A titre d'exemple, c'est grâce à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information que la Commission a pu synchroniser la diffusion du document Agenda 2000 (1200 pages) dans tous les Etats membres avec sa présentation devant le Parlement européen par M. SANTER. Parallèlement, 70.000 accès ont été enregistrés sur le serveur EUROPA pour consultation des documents relatifs à AGENDA 2000.

Consciente des défis auxquels elle sera amenée à faire face rapidement, la communauté informatique de la Commission s'est interrogée sur son fonctionnement et son organisation au cours d'un séminaire en septembre 1996. Les conclusions de ce séminaire ont mis en avant un besoin accru d'intégration des informaticiens dès la phase de conception d'une nouvelle politique. Trop souvent les collègues chargés du développement et de la mise en place d'un système d'information ont encore l'impression d'être abandonnés à eux-mêmes.

Avec le lancement du projet AGENDA 2000, la Commission est confrontée à un défi important. Il lui faudra être capable de se concentrer sur les aspects fondamentaux de la construction européenne dans le contexte d'une communauté de 500 millions de citoyens tout en intégrant les nouvelles technologies dans le but d'accroître encore la transparence de son action vis-à-vis des citoyens de l'Union.

Cette réorientation de l'action de la Commission a commencé avec la mise en place progressive de SEM 2000 et de MAP 2000 qui vont permettre aux Directeurs généraux de la Commission de disposer de nouveaux instruments de gestion.

Si elle entame à l'occasion de ce séminaire une réflexion approfondie dans le domaine, la Commission a déjà pris conscience du rôle prépondérant que jouera l'informatique tout au long de l'intégration des nouvelles technologies dans son organisation. Dans ce contexte, l'accent doit principalement être mis sur les trois points suivants:

- Un changement culturel de cette importance requiert une vigilance permanente du top management, un engagement actif de la hiérarchie intermédiaire, une implication des utilisateurs et un support efficace de la part des informaticiens.
- L'informatique et les technologies de l'information sont en passe de créer un contexte tout à fait nouveau dans lequel des procédures nouvelles et plus efficaces conditionneront une réorganisation importante des services concernés par la simplification voire la suppression de certaines tâches. L'exploitation des potentialités disponibles grâce à l'utilisation des nouvelles technologies de diffusion de l'information permettra d'améliorer la qualité globale de l'administration publique européenne.
- L'utilisation optimale des potentialités existantes ne sera possible qu'en s'appuyant sur une communauté informatique composée de professionnels capables de maîtriser les technologies et d'en faire partager les bénéfices par tous les utilisateurs.

L'évolution actuelle des techniques et de l'organisation débouchera sur une redéfinition et sur un enrichissement importants du contenu du travail de nombreux collègues. Il est dès lors très important d'intégrer le mieux possible les technologies de l'information dans l'organisation de la Commission.

MESSAGE DU SECRETAIRE GENERAL

Message de M. Carlo TROJAN, Secrétaire général de la Commission

La société de l'information est devenue une réalité en Europe. Comme elle y a largement contribué, la Commission se doit d'être également un précurseur en terme d'utilisation des technologies de l'information dans le cadre de la modernisation de son administration. La réalisation de l'Agenda 2000 offre à cet égard une opportunité sans précédent.

Au départ d'un équipement adéquat (chaque fonctionnaire dispose aujourd'hui d'un PC récent) et des compétences pointues des informaticiens présents dans ses services, la Commission doit maintenant améliorer l'utilisation des nouvelles technologies de l'information. Tout en continuant à faire confiance aux informaticiens pour le développement et la construction de ses systèmes d'information, la Commission doit maintenant adapter son organisation et ses procédures aux besoins de ses utilisateurs, car, même si des améliorations techniques sont toujours nécessaires, le vrai goulot d'étranglement réside dans notre organisation.

Les deux exemples suivant montrent que les possibilités d'améliorer la transparence vis-à-vis du citoyen sont encore importants:

- Un vaste projet, SEI-LEG, a été lancé pour assurer le transfert électronique des documents officiels approuvés par la Commission vers les autres institutions. Depuis 10 mois, le Secrétariat général est prêt à recevoir les premiers documents des Directions générales pilotes. Sans résultat. Si la Commission veut améliorer la transparence et la proximité vis-à-vis des citoyens, nous devons maintenant assurer rapidement l'essor de la circulation électronique de documents.
- Pour ce qui est de la diffusion d'informations via Internet, la Commission est capable de diffuser électroniquement en interne toute une série de guides administratifs, de vade-mecum, alors que le citoyen ne trouve sur EUROPA qu'une partie insuffisamment développée des informations qu'il est en droit d'attendre. Avons-nous fixé les bonnes priorités?

Pour que les technologies de l'information deviennent le système nerveux de l'organisation de la Commission, il faut rapprocher les informaticiens, les

utilisateurs et les décideurs. Il faut renouveler notre culture administrative. La mise en place de nouveaux systèmes d'information, en particulier à des fins de gestion, est au coeur de cette vaste entreprise. Ceci est d'autant plus important que la Commission doit relever le défi d'une gestion sans cesse plus importante.

La mise en oeuvre des conclusions du séminaire devra être pleinement intégrée aux travaux menés dans le cadre de l'adaptation de l'administration communautaire entamée avec SEM 2000 et MAP 2000 avec comme objectif de mettre à la disposition des citoyens de l'Union une administration publique européenne efficace et transparente.

LES ORATEURS EXTERNES

COÛT OU AVANTAGE COMPÉTITIF:

LE RÔLE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION AU XXI^{ème} siècle

par Jonathan FURLONGER.

Senior Research Analyst, il dispose de plus de vingt ans d'expérience dans le domaine des systèmes et technologies de l'information. Après avoir commencé sa carrière dans une petite société britannique de services et d'ingénierie informatique, il a passé plus de treize ans chez Cap Gemini, initialement dans le support systèmes et l'analyse commerciale. En rejoignant le Gartner Group, il s'est spécialisé dans la gestion efficace et performante et l'utilisation de systèmes d'information sous l'angle commercial. Le Gartner Group est une société mondiale qui étudie et interprète tous les aspects des technologies de l'information. M. Furlonger est titulaire du honours degree en philosophie de l'Université de Londres. Avant de s'occuper de technologies de l'information, il a travaillé dans l'enseignement et l'édition pédagogique.

Les technologies de l'information ont désormais dépassé le stade de simple outil d'automatisation de processus manuels. Les entreprises qui n'utilisent pas les technologies de l'information de manière productive seront progressivement dépassées par leur concurrents. En outre, les gestionnaires d'entreprises sont de moins en moins enclins à supporter le coût des technologies de l'information sans en connaître les avantages précis pour l'entreprise. Les questions techniques sont résolues dans une large mesure, mais les questions de gestion encore en suspens sont nombreuses.

Cette présentation examine les tendances des technologies de l'information sous l'optique de la gestion. Nous évaluerons le rôle de l'organisation des technologies de l'information et du Chief Information Officer, la plus-value escomptée des technologies de l'information et les problèmes de gestion posés. La présentation conclut par une série de conditions visant à centrer la réflexion sur le rôle des technologies de l'information à l'horizon du nouveau siècle.

LES ORATEURS EXTERNES

LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION DANS UNE INSTITUTION A BASE DE CONNAISSANCE:

SAVEZ-VOUS CE QUE FAIT LA COMMISSION?

par Gerhard SCHULMEYER.

Il est titulaire du Master of Science du Massachusetts Institute of Technology. Après avoir exercé pendant plusieurs années des fonctions de gestion dans des sociétés internationales et américaines, il est devenu vice-président de Motorola Inc., Schaumburg, Illinois, en 1980. En 1989, il a été nommé vice-président directeur général et membre de l'administration du groupe, Asea Brown Boveri Ltd, investi de la responsabilité mondiale du secteur industriel. Depuis octobre 1994, M. Schulmeyer est président et Chief Executive Officer de Siemens Nixdorf Informationssysteme AG, Paderborn/Munich, Allemagne. Il siège dans plusieurs conseils d'administration.

Notre avenir est basé sur la mondialisation, la complexité croissante et la vitesse du changement:

- Le nouvel ordre géopolitique: changement des priorités et des limites
- Le nouvel environnement des entreprises: mobilité des échelles et champs d'action
- La nouvelle génération: évolution des valeurs et des croyances

Ces nouvelles données ont déclenché l'apparition des économies à base de connaissances et expliquent la désorientation.

Évolution des règles dans une institution à base de connaissances:

- Coût supplémentaire de la connaissance numérisée -> "zéro"

- Transition de concepts monolithiques et routiniers vers la connexité et la qualité d'expériences à base de concepts
- Le "top" est plus important que la "moyenne"
- La valeur économique de la connaissance est basée non sur la propriété mais sur l'usage
- La collecte, le traitement et la transmission de la connaissance seront dominants dans tous les secteurs

Cinq éléments clés des capacités organisationnelles de la nouvelle institution:

- Le nouveau modèle requiert une nouvelle culture (comportement)
- Nouvelle architecture basée sur de petites unités en réseau répondant aux exigences des entreprises (structure)
- TI: le moteur fondamental de la nouvelle institution donnant accès aux systèmes experts et cognitifs globaux
- Apprentissage: modèle de croissance (apprentissage)
- Mise en réseau dans une même optique (direction).

LES ORATEURS EXTERNES

GERER LE CHANGEMENT

LE POINT DE VUE DU CHIEF INFORMATION OFFICER (CIO)

par Olavi KÖNGÄS.

Il est diplômé en sciences politiques, Chief Information Officer du département d'administration publique, ministère des finances, Finlande.

Son équipe est responsable de la direction et de la coordination des technologies de l'information du gouvernement finlandais. Il a acquis son expérience en matière de technologies de l'information dans l'administration du travail où, dans les années 80, il a installé un grand système de support des services clients destiné aux agences de l'emploi et, de 1991 à 1996, dans le cadre de ses fonctions de Chief Information Officer au ministère du travail. Ses contacts avec la Commission comprennent la mise en oeuvre du système EURES et le développement du support technologies de l'information pour la gestion des Fonds sociaux européens. Il est membre du comité "télématique entre les administrations" du projet IDA depuis 1996, année de son entrée au ministère des finances.

Les administrations publiques sont obligées d'évoluer et d'adopter de nouvelles méthodes de travail plus performantes. Je présenterai les réformes de l'administration publique intervenues en Finlande. Ces réformes ont fait passer le nombre de fonctionnaires de 210 000 en 1990 à 128 000 en 1996. En même temps, les méthodes de travail de l'administration ont évolué. Les administrations ont privilégié le service et ne sont pas soumises à une planification budgétaire stricte. Un système de gestion axé sur le résultat a été mis en oeuvre dans l'ensemble de l'administration.

La mondialisation de l'économie, l'évolution technologique rapide et l'élévation du niveau de connaissance des citoyens entraînent la nécessité d'une remise en cause permanente du rôle des administrations publiques et de leurs méthodes de travail face aux citoyens et aux entreprises. Les ressources

informatiques et les systèmes de technologies de l'information peuvent faciliter l'adaptation. Mal gérées, les technologies de l'information peuvent constituer un obstacle ou une charge au niveau des réformes. Je présenterai mon point de vue sur le rôle que peuvent jouer les technologies de l'information et sur la nécessité pour leurs gestionnaires de s'associer aux processus de développement administratif.

LES ORATEURS EXTERNES

MAUVAISE NOUVELLE, BONNE NOUVELLE:

SENS COMMUN ET COMMUNAUTE.

par Prof. Dr. Ken HAASE.

Professeur associé de sciences de la communication au Laboratoire européen des médias, Heidelberg, Allemagne. Son domaine de recherche par excellence est la représentation cognitive par les systèmes informatiques intelligents. Il dirige le groupe de compréhension automatique du Laboratoire des médias qui étudie la cognition humaine et le développement des technologies de base destinées aux systèmes informatiques intelligents. Il est également chef de projet du programme News In the Future du Laboratoire des médias et cofondateur du projet pilote d'études de sciences de la communication.

Informations: <http://mu.www.media.mit.edu/people/haase>

Pour utiliser une formule bien connue, j'ai une bonne et une mauvaise nouvelle.

D'abord la mauvaise: les ordinateurs dont nous dépendons de plus en plus dans notre vie complexe sont foncièrement bêtes. Aussi, le vrai défi que l'informatique est appelé à relever n'est pas de réaliser l'intelligence artificielle, mais de maîtriser la "bêtise artificielle", véritable fléau de nos ordinateurs modernes. C'est une question de sens commun: il convient de doter les ordinateurs de la connaissance de la langue et du monde, des thèses et des antithèses, des possibilités et des limites. Cette connaissance est accessible à tout enfant de dix ans comme son programme de télévision, mais dont sont privés les ordinateurs même les plus "conviviaux" et "superperformants". La mauvaise nouvelle est donc que les ordinateurs manquent de sens commun et que tant que ce problème ne sera pas résolu, ils continueront de nous frustrer, de manquer parfois de fiabilité et d'exiger de nous un effort d'assimilation démesuré.

La bonne nouvelle qui a surpris bon nombre de spécialistes est que l'ordinateur

est devenu de plus en plus un moyen de communication et un fondateur de communauté. À ce titre, il a fait preuve d'une capacité nouvelle et prometteuse d'accroître l'efficacité des forums et des équipes et de fonder des communautés là où on les attendait pas. J'analyserai à la fois nos efforts visant à doter les ordinateurs du sens commun et quelques efforts fascinants visant à fonder des communautés au moyen de l'informatique.

LES ORATEURS INTERNES

Quatre Directeurs généraux de la Commission sont intervenus au cours du séminaire afin d'apporter des éléments de réflexion et d'analyse ainsi que des exemples d'expériences concrètes et des éléments de solution aux problèmes rencontrés dans ce contexte.

Les principaux messages contenus dans ces interventions et dans les transparents qui ont été distribués en salle sont repris dans les lignes suivantes.

Compte tenu de son caractère plus général et bien qu'il ait été chronologiquement le troisième, l'exposé de M. Jorma ROUTTI sera présenté en premier lieu. Les exposés de MM. Stefen SMIDT, Jean-Paul MINGASSON et Eneko LANDABURU seront présentés ensuite dans leur ordre chronologique.

LES ORATEURS INTERNES

LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION:

UNE RESSOURCE POUR LE DEVELOPPEMENT DES PROCEDURES DE GESTION.

par Jorma ROUTTI.

Directeur général DG XII - SCIENCE, RECHERCHE et DEVELOPPEMENT

Tout au long de son évolution l'être humain a pu s'adapter à un monde changeant grâce aux formidables capacités du cerveau et surtout grâce à la grande souplesse avec laquelle ce dernier lui a permis d'intégrer les changements de son environnement.

Le développement technologique récent dans l'informatique tend à rapprocher le fonctionnement des systèmes de traitement de l'information de celui du cerveau humain. Bien que les performances et la capacité de traitement des composants d'ordinateurs ont un ordre de grandeur comparable à celles du cerveau, les ordinateurs les plus performants sont encore loin de pouvoir égaler la capacité d'analyse de celui-ci. Grâce à son organisation en réseau, le cerveau humain conserve une avance considérable sur la plus performante des machines existantes dans un exercice aussi élémentaire que la reconnaissance d'une personne rencontrée précédemment, par exemple.

L'évolution de l'organisation des administrations peut être examinée en parallèle avec celle de l'informatique. La structure organisationnelle des administrations actuelles malgré une évolution certaine, trouve encore ses racines dans l'architecture de l'administration mise en place par les grandes dynasties de la Chine antique. Elle est comparable à celle des systèmes propriétaires utilisés dans les années 60-70 qui reposaient sur une structure fortement centralisée faisant appel à des unités centrales puissantes et performantes et à des terminaux lents et passifs. Cette structure s'appuie sur plusieurs postulats:

- il existe une population relativement restreinte de personnes éduquées et qualifiées,

- la structure sociale est très stable et la mobilité sociale très faible,
- l'évolution technologique est lente,
- les volumes d'informations nouvelles à intégrer sont de faible importance.

Il est clair que l'environnement dans lequel évolue une administration moderne a changé, et, dans ce contexte, la citation de Peter DRUCKER reprise ci-dessous prend toute sa valeur:

"Any organisation, whether biological or social, needs to change its basic structure if it significantly changes its size. Any organisation that doubles or triples in size needs to be restructured. Similarly, any organisation, whether a business, a non-profit, or a government agency, needs to rethink itself once it is more than forty or fifty years old. It has outgrown its policies and its rules of behaviour. If it continues in its old ways, it becomes ungovernable, uncontrollable."

Les technologies de l'information sont un des agents primordiaux du changement dans notre société. La réduction de leurs coûts de mise en œuvre et l'accroissement de leurs performances ont accéléré leur pénétration dans tous les secteurs de l'activité humaine. Cette évolution résulte non seulement des avancées technologiques, mais également de l'adoption d'une structure en réseau dont l'architecture tend à se rapprocher de celle d'un réseau de neurones.

Au niveau de l'organisation d'une administration comme celle de la Commission, les technologies de l'information permettent non seulement une rationalisation des procédures et des structures existantes mais aussi et surtout une remise en question des méthodes et moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés. Cette évolution ne pourra être mise en œuvre que si elle repose sur une **analyse critique des processus de travail élémentaires destinée à mettre en évidence des objectifs clairs et des mandats précis.**

De nombreuses organisations ont déjà procédé à une analyse approfondie de leurs missions et des objectifs qui leur sont fixés afin de redéfinir les procédures et les méthodes de travail en utilisant des techniques modernes comme le process management et la gestion des workflows. Le paradigme de l'organisation du travail a subi une transformation importante grâce à l'avènement des technologies de l'information, entre autres selon les termes suivants:

Synchrone	Asynchrone
basé sur le papier	basé sur les moyens électroniques
reposant sur une production individuelle	reposant sur un effort collectif
matériel	virtuel
une équipe unique	plusieurs équipes

Au niveau d'une administration, seule une réorganisation du travail orientée vers une mise en commun des ressources et des efforts dans une démarche solidaire de tous les éléments constitutifs permettra la prise en compte effective de tous les avantages disponibles grâce à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information. Dans ce contexte, **l'accès à l'information, la distribution des responsabilités et du pouvoir devront être revus.**

La manière dont les technologies de l'information sont perçues actuellement au sein de la Commission ne permet pas de tirer profit de tout leur potentiel, En effet, **les technologies de l'information sont encore trop souvent considérées comme un domaine technique** essentiellement utilisable pour améliorer la gestion financière et insuffisamment retenu pour les possibilités impressionnantes de diffusion de l'information qui lui sont inhérentes. De plus la prise de conscience des possibilités offertes par les développements récents en la matière est encore loin d'être suffisante dans la catégorie A et dans les étages moyens et supérieurs de la hiérarchie.

Les technologies de l'information ne pourront donner la pleine mesure des améliorations qu'elles peuvent apporter au fonctionnement de la Commission au bénéfice des Etats membres et des citoyens de l'Union que dans un contexte où:

- les méthodes de management sont améliorées,
- la structure du système est modifiée en profondeur pour utiliser leur potentiel,
- la culture interne est transformée d'une culture basée sur la maîtrise d'informations disponibles vers une culture d'apprentissage permanent des moyens d'acquisition de connaissances nouvelles.

Il apparaît dès lors nécessaire d'agir rapidement pour:

- introduire et promouvoir une prise de conscience au sein des services et du personnel de la Commission des potentialités des technologies de l'information,

- compléter et parfaire la formation du personnel et surtout du personnel de catégorie A dans ce domaine,
- adopter une attitude positive vis-à-vis d'une meilleure intégration des technologies de l'information dans la gestion du travail au quotidien,
- transformer la Commission en une institution ayant une culture d'apprentissage permanent.

LES ORATEURS INTERNES

LA MISE EN PLACE DE MAP 2000

LES APPORTS POTENTIELS DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION.

par Steffen SMIDT.

Directeur général DG IX - PERSONNEL ET ADMINISTRATION

La mise en place de MAP 2000 est, au niveau de la gestion administrative de la Commission, une des applications les plus récentes de l'intégration des changements apportés à l'organisation du travail sous la poussée des nouvelles technologies de l'information. L'utilisation accrue de ces technologies permettra d'accentuer la diffusion électronique des documents et de l'information.

Dans de multiples domaines, **la nature du travail en sera fondamentalement modifiée**. En effet, et pour prendre un exemple simple, lorsque la grande majorité des informations pourra être consultée par voie électronique, la distribution physique du courrier ne revêtira plus la même importance opérationnelle et ne concernera plus les mêmes volumes. A titre anecdotique, la production des versions papier du Guide des services et du Répertoire téléphonique de la Commission consomme chaque année de l'ordre de 240 tonnes de papier ...

Cette évolution fait apparaître de manière de plus en plus aiguë plusieurs challenges dans la gestion et l'organisation des services de la Commission.

- L'avènement des nouvelles technologies de l'information requiert une vigilance accrue de la part de tous les échelons de la hiérarchie et plus particulièrement de la part du Directeur général. En effet, la modification radicale des voies de communication entre les fonctionnaires de la Commission et leur environnement, par exemple par l'adoption du courrier électronique, nécessite une révision profonde des procédures de contrôle des prises de position officielles de la Commission.
- De même, l'intégration des potentialités accrues offertes par ces nouvelles technologies nécessite la mise en oeuvre de ressources adéquates, pas

seulement au niveau technique, mais également de la part des utilisateurs finaux et des échelons hiérarchiques concernés. La question de savoir si les Directeurs généraux de la Commission consacrent suffisamment de leurs ressources personnelles à la prise en compte de cette évolution doit être posée.

- La relative complexité technique des nouvelles technologies de l'information et la relative carence de compétences suffisantes dans ce domaine au niveau des utilisateurs finaux fait également ressortir de manière de plus en plus criante la nécessité de créer les conditions d'une communication de qualité entre les techniciens informatiques et les utilisateurs des systèmes d'informations qu'ils développent. La création de cet espace de communication passe par la mise en place, au niveau de la hiérarchie intermédiaire d'un réseau de personnes capables de dialoguer efficacement avec le Chief Information Officer. Une formation appropriée devrait être organisée dans ce contexte.

Il est dès à présent certain que la mise en place de MAP 2000 permettra à la Commission d'évoluer vers une gestion organisée à partir d'un modèle de gestion reposant sur un réseau décentralisé. Cette réforme ne pourra cependant aboutir que grâce à la mise en oeuvre de moyens informatiques adéquats. De plus, les changements qui en découleront sur l'organisation interne du travail devront faire l'objet d'un suivi adéquat de la part des Directeurs généraux afin que les potentialités importantes des nouvelles technologies de l'information puissent être exploitées au mieux.

Une réflexion approfondie sur les conséquences de la mise en oeuvre de MAP 2000 sur la gestion des services de la Commission sera abordée au cours du prochain séminaire organisé par le Secrétaire général. La possibilité de permettre aux Directeurs généraux d'aborder plus souvent ensemble les mesures à prendre afin de faire évoluer la culture de gestion de la Commission pourrait également être examinée à cette occasion.

LES ORATEURS INTERNES

SINCOM 2

EXPERIENCES ET ENSEIGNEMENTS DANS LE DOMAINE INFORMATIQUE ET DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION.

par Jean-Paul MINGASSON.
Directeur général DG XIX - BUDGETS

SINCOM 2 constitue une deuxième génération du système d'information SINCOM 1, le système de gestion budgétaire et financière utilisé actuellement par la Commission. La nouvelle version de cette application permettra l'intégration accrue des processus budgétaire, comptable et de gestion de la trésorerie. Elle permettra de réduire encore de manière substantielle la circulation de papier ainsi qu'un accès plus aisé aux informations de gestion.

Comme pour toute application de cette importance, la mise en place de SINCOM 2 nécessitera un effort particulier de la part de la DG XIX mais aussi et surtout de la part des Directions générales utilisatrices.

Il est primordial qu'une structure de projet soit définie suffisamment tôt à l'intérieur de la Direction générale utilisatrice. Cette structure doit être dotée de moyens suffisants et elle doit disposer d'une voie de communication directe avec le Directeur général pour pouvoir obtenir des directives claires en cas de conflit dans la définition des priorités. La formation adéquate des utilisateurs doit également être organisée dans les délais nécessaires pour permettre une utilisation optimale et immédiate du nouveau système d'information.

De plus, et de manière privilégiée, l'implantation d'un nouveau système d'information est une occasion unique de réflexion sur le bien-fondé des procédures existantes. Il est impératif que cet aspect de la mise en oeuvre de SINCOM 2 fasse l'objet d'un examen attentif dans les Directions générales utilisatrices, et plus particulièrement au niveau des procédures complémentaires développées au niveau local.

La mise en chantier et le développement de SINCOM 2 ont nécessité la mise

en place à la DG XIX d'une organisation de projet particulière. L'équipe de projet a été constituée de développeurs et d'utilisateurs. Elle est dirigée par un chef de projet utilisateur et un responsable informatique qui sont directement rattachés au Directeur général pour ces tâches. Le projet constitue pour les membres de l'équipe leur activité prioritaire mais non-exclusive, afin qu'ils puissent maintenir un contact suffisant avec les activités normales de la Direction générale et avec les autres utilisateurs.

L'évolution des structures informatiques à la DG XIX pour répondre aux besoins de la DG et Sincom 2 peut être caractérisée de la manière suivante:

- tous les choix importants au niveau du développement ont été concertés au sein du comité directeur informatique, composé du Directeur général et des Directeurs. De plus, un comité informatique, composé de représentants des utilisateurs et de l'unité informatique assure le suivi des priorités et de la gestion quotidienne de l'informatique à la DG.
- l'informatique est placée sous la responsabilité du Directeur général.
- parallèlement, et afin d'utiliser les compétences des informaticiens dans le domaine de l'analyse des procédures, une cellule d'informaticiens s'est vue confier des tâches d'analyse des procédures internes à la DG. Cela a permis une certaine remise en question des procédures existantes et un examen des adaptations à apporter à certains textes de référence comme le Règlement financier.

L'expérience démontre que la réussite d'un projet informatique dépend de manière prépondérante de plusieurs facteurs:

- **une coopération étroite et une communication de qualité entre les informaticiens et les utilisateurs,**
- **une implication suffisante des utilisateurs** dès les premiers stades d'un projet ainsi qu'une mise en oeuvre la plus rapide et la plus généralisée possible dès le début de l'utilisation effective,
- **la reconnaissance du rôle des informaticiens** dans l'accomplissement des missions de la Direction générale,
- Ces trois conditions ne peuvent être réunies sans la vigilance permanente du Directeur général

LES ORATEURS INTERNES

DIFFICULTES ET DEFIS

LIES AU DEVELOPPEMENT RAPIDE DE L'INFORMATIQUE ET DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION.

par Eneko LANDABURU.

Directeur général DG XVI - POLITIQUE REGIONALE ET COHESION

L'expérience de la DG XVI dans le domaine de l'informatique et des technologies de l'information amène à faire un triple constat et débouche sur l'identification de quatre difficultés majeures.

L'évolution récente permet d'établir un constat à trois niveaux de la situation actuelle au sein des services de la Commission:

- Tout d'abord, le niveau global d'introduction de l'informatique et des technologies de l'information à la Commission doit être considéré comme très acceptable. Si on le compare à celui de plusieurs administrations nationales, il doit même être considéré comme très satisfaisant. Cette situation a permis un accroissement important de la productivité au cours des dernières années tant dans le domaine bureautique que dans la gestion financière.
- L'évolution technologique a fortement réduit les blocages liés à l'incompatibilité technique des matériels et des logiciels.
- L'utilisation des technologies modernes de diffusion de l'information ne cesse de croître au quotidien dans les services de la Commission, le courrier électronique et la diffusion de l'information via l'intranet en sont deux exemples frappants.

L'introduction de l'informatique et des technologies de l'information à la DG XVI a principalement fait ressortir quatre difficultés d'ordre général:

- Tout d'abord, l'introduction des moyens modernes de diffusion de l'information et de traitement informatique se heurte à un **problème de culture**, à un **problème de génération**. Les jeunes fonctionnaires fraîchement recrutés ont été élevés dans un environnement informatisé. Ils disposent d'une maîtrise bien supérieure en ce domaine à celle de la génération précédente chargée de l'encadrement et de l'organisation du travail. Génératrice de conflits potentiels, cette situation porte également en elle les germes du développement anarchique de procédures parallèles qui bien que plus efficaces dans le quotidien ne permettent plus à la Commission d'exercer le même contrôle sur sa communication vers l'extérieur. Seul un effort de formation et de sensibilisation accrue du personnel d'encadrement ciblé sur les besoins spécifiques semble de nature à éviter ce blocage potentiel.
- Les potentialités offertes par l'utilisation des technologies modernes de traitement et de diffusion de l'information mettent en évidence de manière de plus en plus frappante **l'inadéquation et la caducité des procédures** en vigueur au sein des services de la Commission. L'efficacité accrue du traitement de certaines demandes en provenance de l'extérieur via le courrier électronique, par exemple, rend caduque la procédure d'enregistrement et de suivi centralisé du courrier tout en relâchant le contrôle global de la Commission sur sa communication externe. De même, en interne, X-400 permet une communication directe entre, les membres du Cabinet d'un Commissaire et les fonctionnaires directement chargés d'un dossier sans intervention de la hiérarchie intermédiaire. Si elle permet, dans la plupart des cas un accroissement de l'efficacité globale, cette nouvelle procédure de communication peut occasionner une certaine cacophonie, voire une certaine anarchie.
- Tout développement d'un système d'information doit s'appuyer sur **une collaboration étroite et une communication de qualité entre les informaticiens et les utilisateurs** finaux. Les expériences passées démontrent à souhait un manque de collaboration entre ces deux groupes professionnels. La plupart du temps, cette situation résulte d'un manque de perception des problèmes liés à la gestion opérationnelle des politiques de la part des informaticiens, et d'un manque de perception et de connaissance des contraintes et des potentialités de l'informatique et des technologies de l'information de la part des gestionnaires des politiques. L'amélioration de cette situation passe par une volonté clairement exprimée de la hiérarchie et du Directeur général d'associer les informaticiens dès le début à la mise en place d'une nouvelle politique. De même, la reconnaissance de l'importance de l'informatique au niveau approprié dans l'organigramme par la désignation d'un Directeur chargé de l'harmonisation horizontale de la mise en place des applications et des technologies de l'information pourrait également être de nature à améliorer cette collaboration.

- Découlant plus particulièrement de l'avènement des technologies modernes de diffusion de l'information, **l'accumulation importante d'un volume considérable d'informations** accessibles en temps réel tant à travers le réseau Internet que sur les réseaux Intranet pourrait à court terme conduire à une **asphyxie du fonctionnement opérationnel**. En effet, le risque existe qu'une boulimie de consultation ne s'installe et que l'accroissement des temps de recherche n'entraîne une chute substantielle de la productivité individuelle. La mise en place de "guichets d'information", à partir desquels des informaticiens promus de leur fonction traditionnelle de fournisseurs de matériel et de consultants au rang de guides des utilisateurs d'information qui aideraient ces derniers à obtenir les informations désirées, pourrait apporter une solution dans ce domaine.

Ces constats et cette analyse des difficultés rencontrées dans le cadre des expériences de la DG XVI conduisent à l'expression d'une conviction qui bien que pouvant paraître triviale n'en reste pas moins d'une importance critique pour le devenir de la Commission et pour l'évolution de l'administration européenne:

La Commission ne pourra continuer à maintenir sa crédibilité politique globale et l'image de qualité de son administration que si elle est en mesure de mettre en oeuvre une transformation profonde de ses méthodes de travail et une amélioration substantielle de son organisation par l'intégration, entres autres, des potentialités importantes offertes par les technologies de l'information.

Cette démarche passe par une réflexion en profondeur sur les réformes de l'organisation du travail et des procédures au sein des services de la Commission et par une **implication vigilante** de tous les niveaux hiérarchiques et plus particulièrement des **Directeurs généraux**.

LE DEBAT

POINTS FORTS DE LA DISCUSSION

La très grande majorité des participants est intervenue au cours du débat. Certaines questions ont porté sur des situations ponctuelles ou sur des précisions factuelles; les autres se sont inscrites dans le débat amorcé à la fin de la matinée et alimenté par les présentations du début d'après-midi; elles sont synthétisées ci-dessous.

M. SCHAUB (DG IV) a insisté sur quatre problèmes:

- Il est nécessaire que la mise en place d'une politique nouvelle, quelle qu'elle soit, associe les informaticiens le plus tôt possible. Les Directeurs généraux doivent faire preuve d'une vigilance permanente dans ce contexte.
- Le niveau de formation actuel du personnel de l'informatique dans le domaine des politiques opérationnelles et des utilisateurs pour ce qui est des technologies de diffusion de l'information est insuffisant pour permettre la mise en place d'une communication de qualité entre ces deux catégories professionnelles.
- L'utilisation des potentialités des nouvelles technologies devrait permettre l'allégement de certaines procédures. Le courrier électronique devrait permettre une simplification du processus de consultation inter-services.
- L'ampleur des réformes nécessaires pour la mise en place d'une organisation mieux adaptée à l'utilisation des nouvelles technologies requiert un profond changement culturel et ne pourra se faire sans une assistance adéquate de la part des Directions générales horizontales.

M. SOUBESTRE (DG VIII) a insisté sur les deux aspects suivants:

- La mise en place des nouvelles technologies ou de tout nouveau système d'information doit, le plus tôt possible au cours de la phase de

développement, prendre en compte les besoins spécifiques de certains utilisateurs, par exemple: des délégations de la Commission hors communauté.

- La mise en place d'actions nouvelles ne peut plus se concevoir sans une gestion rigoureuse des priorités informatiques, sans une allocation plus équilibrée des ressources entre informatique et départements opérationnels et sans la mise en place d'une structure efficace de gestion de projets.

M. VERRUE (DG XIII) a attiré l'attention des participants sur la nécessité pour la Commission de développer une culture et une stratégie globale pour l'utilisation de l'informatique et des nouvelles technologies dans le but d'améliorer l'efficacité globale en intégrant le plus rapidement possible les avancées technologiques (vidéoconférence individuelle, systèmes de reconnaissance de la voix, ...) pour simplifier les procédures et méthodes de travail.

M. FRANCHET (Office statistique) a insisté sur la nécessité pour les Directeurs généraux de s'impliquer davantage dans la gestion de l'informatique et des nouvelles technologies de diffusion de l'information en vue d'identifier en commun les axes de la stratégie informatique que la Commission doit définir. Dans ce contexte, il a estimé que l'IRMB devait identifier les différents axes de cette stratégie et préparer avec les Directions générales les plus concernées, même si elles n'en font pas partie, la définition des actions à entreprendre dans ce contexte.

Il a également remarqué que, selon le type d'activité, l'importance relative de l'utilisation de l'informatique et des nouvelles technologies pourrait être différente. C'est ainsi qu'il a estimé que dans le cas de l'Office statistique, le rôle de Chief Information Officer incombait au Directeur général.

Enfin, il a estimé que la préparation actuelle de la Commission au passage de l'an 2000 était insuffisante. Mme FLESCHE a appuyé cette remarque et a également attiré l'attention des participants sur les problèmes informatiques liés à la mise en place de l'Euro en 1999.

M. CURRIE (DG XXI) est revenu sur la nécessité de renforcer le dialogue entre informaticiens et utilisateurs et de définir clairement les moyens à mettre en oeuvre et les paramètres d'une communication de qualité entre ces deux catégories professionnelles. Il a estimé qu'il était essentiel que l'impulsion puisse venir des utilisateurs.

M VIGNON (Cellule de prospective) a insisté pour que toute adaptation de l'organisation aux technologies de l'information se fasse dans le cadre d'une démarche globale insistant sur la détermination de la Commission à mettre une administration publique européenne de qualité à la disposition des citoyens de l'Union.

M. VANDEN ABEELE (DG XXIII) s'est félicité du fonctionnement actuel de l'IRMB et a insisté sur la nécessité de fournir un effort pour améliorer les processus de gestion interne de la Commission par une meilleure utilisation du potentiel de compétence des jeunes fonctionnaires dans le domaine des nouvelles technologies. Il a préconisé un renforcement du rôle de coordination de la hiérarchie et la définition claire d'objectifs précis qui s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie globale.

Mme VENTURA (Contrôle financier) a estimé que le Chief Information Officer, et d'une manière plus générale, les informaticiens devaient être intégrés aux réunions de direction et à la discussion du programme de travail de chaque Direction générale.

M. ROUTTI (DG XII) a rappelé l'analyse développée par Iliia Prygogine dans son livre "La fin des certitudes". Les décennies qui ont suivi la seconde guerre mondiale étaient prévisibles ; l'évolution technologique rend la période actuelle totalement imprévisible.

Dans ce contexte, il a estimé qu'un changement de la stratégie et des moyens mis en oeuvre s'imposait pour permettre une adaptation plus rapide aux besoins des utilisateurs. Seul un accroissement de la flexibilité par un assouplissement des règles en vigueur permettra une prise en compte efficace des exigences de transparence du citoyen européen.

LES CONCLUSIONS

Deux catégories de conclusion se dégagent des présentations et du débat entre les participants; des conclusions générales relatives à la culture et à l'organisation de la Commission, et des conclusions spécifiques se rapportant directement à des actions précises d'introduction ou d'adaptation de certains systèmes d'information.

Conclusions générales

Les services de la Commission devront rapidement modifier leur organisation pour utiliser pleinement l'informatique et les technologies de l'information. Cette transformation passe par une adaptation de la culture interne de l'institution et notamment par:

- la définition d'une vision d'avenir et d'une stratégie globale pour l'utilisation de l'informatique et la diffusion de l'information,
- l'intégration de l'informatique dans les activités opérationnelles des Directions générales,
- l'adaptation des procédures et des méthodes de travail par la création d'une structure en réseau permettant une circulation plus efficace de l'information, une plus grande transparence et une plus grande proximité, vis-à-vis des citoyens de l'Union,
- le développement des conditions nécessaires à une communication et à une coopération de qualité entre les informaticiens et les gestionnaires opérationnels des politiques.

En termes opérationnels, ces conclusions ont abouti à la proposition de plusieurs mesures pratiques:

- l'IRMB assurera la définition de la stratégie globale en s'assurant, au besoin, de la collaboration de Directeurs généraux non-membres,
- l'IRMB définira à l'intérieur des services de la Commission la fonction de "Chief Information Officer",

- Au sein des Directions générales l'accent a été mis sur la nécessité d'une vigilance accrue et permanente du Directeur général pour les questions informatiques et sur l'association plus étroite de l'IRM à la gestion opérationnelle notamment par le biais d'une participation aux réunions de direction,
- En ce qui concerne les aspects liés à la gestion du personnel, l'accent a été mis sur la nécessité de privilégier le recrutement futur de gestionnaires des politiques conscients du potentiel de l'informatique et d'experts informatiques sensibles à la prise en compte des besoins opérationnels.

L'importance d'une formation permanente ciblée sur le développement des compétences informatiques nouvelles pour tout le personnel a été réaffirmée.

Conclusions spécifiques

En ce qui concerne les systèmes d'informations utilisés actuellement dans les services de la Commission et/ou en cours de développement, les mesures suivantes ont été préconisées:

- Introduction des SIC dans toutes les Directions générales pour permettre une mise en place rapide et efficace des mesures préconisées par MAP 2000,
- Introduction généralisée de SEI-LEG pour la diffusion inter-institutionnelle par voie électronique des documents législatifs préparés par la Commission,
- Examen approfondi des systèmes d'information existants dans l'optique de leur adaptation,
 - à l'introduction à l'EURO au 01/01/1999,
 - au changement de millénaire - AN 2000.

Compte tenu des échéances rapprochées, l'urgence de cette analyse a été soulignée.

LE MESSAGE DU PRESIDENT

Message de M. Jacques SANTER, Président de la Commission

Dans une intervention au cours de laquelle il a également abordé les sujets politiques et stratégiques qui retiennent plus particulièrement l'attention de la Commission à la moitié de son mandat, le Président a insisté, dans le cadre du séminaire, sur la nécessité d'étendre à tous les niveaux la réflexion entamée par les participants sur l'intégration des nouvelles technologies dans l'administration européenne.

Il a estimé que les mutations importantes de la conception et de l'organisation de la vie quotidienne engendrées par les nouvelles technologies devaient être intégrées dans l'organisation du travail de l'administration communautaire.

SEM 2000, MAP 2000 sont des mesures de modernisation qui préparent la Commission de l'an 2000. Ces mesures techniques et le programme politique de la Commission ne seront couronnés de succès que s'ils sont menés ensemble, dans un esprit de coopération et de solidarité.

Contributions: à envoyer à F. ROSSA JMO C2/82
X400: G=Francois; S=ROSSA; O=DI; A=RTT; P=CEC; C=BE
Internet: Francois.Rossa@di.cec.be

Périodicité: Trimestriel

Tirage: 2400 exemplaires

Le B.I. est imprimé par l'unité Reproduction de la DG IX de la Commission européenne.

Les contributions n'engagent que leurs auteurs.

© Communautés européennes, 1997
