Dépêche n° 727330
Social / RH - Fonction publique
Par: Odile Romelot - Publiée le 05/03/2025 à 16h10
Lien dépêche

11 min de lecture

A usage unique de : **Odile ROMELOT**

"Nous avons réussi à recruter tous les effectifs qui nous ont été octroyés" (Stéphanie Schaer, Dinum)

"La transformation numérique est en cours, elle est rendue encore plus nécessaire par le contexte de restriction budgétaire." Dans un entretien accordé à AEF info, début mars 2025, Stéphanie Schaer, directrice interministérielle du numérique, explique pourquoi elle est "persuadée que le numérique fait partie de la solution" pour conduire efficacement les politiques prioritaires du gouvernement. La Dinum continue de monter en puissance sur l'accompagnement des administrations dans la conduite de leurs projets numériques. En privilégiant le mode projet, des tensions ont pu naître entre la Dinum et les ministères accompagnés, des difficultés que Stéphanie Schaer attribue à un changement de mode opérationnel qui "nécessite d'accompagner les équipes". Renforcer la souveraineté numérique et rechercher l'efficacité des administrations sont les autres priorités de la Dinum en 2025.

AEF info : Un récent rapport de la Cour des comptes examine les gains de performance des projets numériques de l'État et le rôle que peut jouer la Dinum dans l'évaluation et le suivi de ces gains (lire sur AEF info). Disposez-vous de l'expertise interne pour conduire ces évaluations et est-ce votre rôle ?

Stéphanie Schaer : La Dinum joue un rôle historique et ancré de sécurisation des grands projets numériques de l'État. Elle dispose ainsi d'une saisine préalable sur les projets numériques de plus de neuf millions d'euros et a la capacité d'auditer des projets à des stades plus avancés, notamment lorsqu'ils sont en difficulté.

Dans la nouvelle stratégie numérique de l'État, publié en mars 2023 (lire sur AEF info), il nous a paru important d'axer cette sécurisation sur l'impact, en recherchant, pour chaque investissement numérique, l'objectif et l'impact visés. Mobiliser les méthodes agiles permet de valider très vite cet impact. La Dinum adhère complètement au constat établi par la Cour des comptes quant à la nécessité de piloter le numérique en cherchant de l'impact. C'est pourquoi nous accompagnons les administrations dans cet objectif, avec notre équipe de sécurisation.

Depuis l'été 2023, nous assurons également un accompagnement en matière de conseil. Il peut parfois être difficile, pour les responsables et chefs de projet numériques, de bien définir l'impact recherché et d'organiser le projet informatique par étapes, selon la méthode agile. Notre brigade d'intervention numérique a été mise en place pour répondre à ce besoin, notamment grâce à des mentors, au nombre de sept aujourd'hui. Nous sommes ainsi en mesure d'accompagner une quarantaine de projets numériques engagés par les ministères et qui correspondent aux politiques publiques prioritaires qu'ils portent.

Toute reproduction ou transmission de cette dépêche est strictement interdite, sauf accord formel d'AEF info.

AEF info : La Cour des comptes fait également mention de tensions pouvant apparaître entre les ministères et la Dinum, parfois perçue comme "intrusive". Quelle est l'origine de ces tensions et comment améliorer la coopération entre les ministères et la Dinum ?

Stéphanie Schaer : La nouvelle stratégie numérique de l'État fait évoluer le mode d'organisation. Cela entraîne une transformation profonde par laquelle nous sortons de la méthode en cycle en V, encore largement mobilisée dans les ministères et administrations, pour adopter un mode de développement de projet informatique itératif, agile et tourné vers l'impact. Comme toute transformation, cela nécessite d'accompagner les équipes. Passer à ce mode opérationnel peut créer des difficultés. Le rôle de la Dinum est d'impulser ces nouvelles méthodologies avec le portage politique de la stratégie validée par l'ancienne Première ministre.

Dans le même temps, la Dinum a lancé le campus du numérique (lire sur AEF info) qui forme des chefs de produit informatique pour que chacun se sente à l'aise avec cette nouvelle logique. Cela se passe bien avec les ministères car nous apportons un regard extérieur, utile pour progresser.

AEF info : Est-ce compatible avec les économies budgétaires recherchées par le gouvernement ? Le ministre de la Fonction publique, Laurent Marcangeli, a rappelé devant le Sénat, le 18 janvier 2025, vouloir "recentrer la Dinum sur sa mission première, à savoir maximiser l'impact des projets numériques en diminuant leurs coûts de fonctionnement, et en regroupant ses crédits sur le programme 129" ?

Stéphanie Schaer : Parmi les quatre priorités établies en mars 2023, la première d'entre elles est d'accompagner les administrations dans la transformation de la façon dont nous conduisons des projets numériques aujourd'hui. Pour cela, nous prenons appui sur les méthodes qui font le succès de grands acteurs du secteur privé, mais aussi d'un certain nombre d'acteurs publics, dont des start-ups d'État. Nous fêterons d'ailleurs les dix ans du programme bêta.gouv cet été, et nous nous félicitons du succès de Pix, construit selon ces méthodes. La transformation numérique est en cours, elle est rendue encore plus nécessaire par le contexte de restriction budgétaire. Je suis persuadée que le numérique fait partie de la solution, pour apporter davantage d'efficacité et de simplification.

Quant au regroupement de crédits, il s'agit d'une simplification de la maquette budgétaire. La Dinum disposait de budgets répartis dans deux programmes, ce qui n'était pas optimal pour une direction de cette taille. Cette simplification permet de diminuer les coûts de gestion. Cela avait été acté durant l'été 2024 et mis en œuvre dans le PLF pour 2025.

AEF info : En juillet 2024, dans un autre rapport sur la Dinum, la Cour des comptes pointait un fort turn-over parmi les équipes (lire sur AEF info). Cette situation s'est-elle améliorée depuis 2022 ?

Stéphanie Schaer : La Cour des comptes a conduit un audit sur la période 2019-2023, ce qui correspond à la précédente stratégie mise en œuvre, ainsi que sur les premiers mois de la nouvelle stratégie. Avec la nouvelle stratégie, nous avons fixé un cap qui s'est accompagné de nouvelles missions, telles que le renforcement de l'accompagnement évoqué plus haut. Nous avons aussi renforcé notre capacité à proposer de la mutualisation et des produits interministériels. Enfin, nous avons créé un département dédié aux RH du numérique. Pour consolider l'ensemble de ces missions, nous avons pu compter sur 35 ETP supplémentaires.

"J'ai mis en place la cédéisation sur les compétences nécessaires de façon pérenne, en favorisant le recrutement direct en CDI."

Tout ceci a permis de donner une nouvelle impulsion pour finaliser les équipes et recruter les compétences manquantes.

Toute reproduction ou transmission de cette dépêche est strictement interdite, sauf accord formel d'AEF info.

Nous avons ainsi monté une équipe en matière d'intelligence artificielle, ce qui va dans le sens des besoins des administrations.

Il ne s'agit pas seulement de recruter, il faut aussi fidéliser. C'est la raison pour laquelle j'ai mis en place la cédéisation sur les compétences nécessaires de façon pérenne, en favorisant le recrutement direct en CDI. Dans le cas du réseau interministériel de l'État, qui a onze ans et apporte ses services à un million d'agents de l'État, il faut pouvoir fidéliser les agents qui y travaillent au quotidien. La Dinum compte aujourd'hui près de 250 personnes. Nous avons réussi à recruter tous les effectifs qui nous ont été octroyés. Cela montre que la Dinum est porteuse et attire, y compris sur des métiers en tension.

AEF info : La Cour des comptes pointait le taux élevé de contractuels (73 %) que compte la Dinum, qui s'explique en partie par la nécessité d'embaucher des profils spécifiques. Cette proportion de contractuels est-elle incompressible ?

Stéphanie Schaer : Dans le numérique, des compétences spécifiques sont nécessaires. Le nombre de corps de fonctionnaires disposant de ces spécialités est réduit. Il existe certains corps spécialisés, d'autres plus généralistes avec une spécialisation numérique, mais cela ne suffit pas à répondre à l'ensemble des besoins que peut avoir l'État. Il convient également d'avoir une proportion d'agents dans le numérique suffisant par rapport au recours à la prestation. Nous sommes particulièrement vigilants sur ce ratio d'agents, qu'ils soient contractuels ou fonctionnaires, par rapport aux prestations externalisées. Une circulaire rappelle les ratios de prestations externalisées à ne pas dépasser : il faut être vigilant à partir de 60 %, tandis qu'un taux supérieur à 80 % de prestations externalisées nécessite d'arrêter le projet (lire sur AEF info).

Ces agents qui sont fonctionnaires dans le numérique doivent aussi être fidélisés, car nous savons qu'ils peuvent partir vers le secteur privé. Le département de la DRH du numérique de la Dinum, en lien avec la Diese, s'attache à leur apporter des parcours intéressants au sein de l'État. À l'été 2024, nous avons lancé la communauté des ingénieurs des grands corps techniques, car tous disposent d'une compétence numérique. Nous amenons cette communauté à se rassembler, notamment pour favoriser les parcours interministériels.

AEF info : Il y a un an, vous mettiez à jour la grille des rémunérations pour les agents du numérique (lire sur AEF info). Quel premier bilan en tirez-vous ?

"La grille guide davantage les services RH pour fixer la rémunération des contractuels embauchés par l'État."

Stéphanie Schaer : Cette grille s'inscrit dans la continuité des grilles précédentes. Nous l'avons fait évoluer en passant d'un seuil, au-delà duquel nous étions obligés de saisir le CBCM, à des fourchettes. Ainsi, la grille guide davantage les services RH pour fixer la rémunération des contractuels embauchés par l'État. Elle donne aussi à voir aux futurs candidats les grilles dans lesquelles ils peuvent s'inscrire. La mise en application se fait progressivement : les agents déjà en poste peuvent être revalorisés, a minima de façon triennale, tandis que ceux qui rejoignent l'État voient la grille s'appliquer.

Cette grille est avant tout un guide. Nous l'avons précisé dans une FAQ que nous avons publiée en octobre 2024 pour répondre aux questions des employeurs. Ce guide est un miroir de ce qui existe sur le marché de l'emploi, qui est commun au secteur privé et au secteur public s'agissant du numérique. Cela n'empêche pas l'appréciation RH pour établir la rémunération de l'agent en fonction de ses compétences et de son parcours. La FAQ permet d'apporter certains éclairages nécessaires après la publication de la grille. Quant au bilan, il est en cours d'élaboration par mes équipes. Nous ne visons

Toute reproduction ou transmission de cette dépêche est strictement interdite, sauf accord formel d'AEF info.

pas d'actualisation de la grille actuellement.

AEF info : Vous avez lancé, en octobre 2024, un baromètre à destination des agents du numérique pour recueillir leurs besoins d'évolution professionnelle et analyser les différences entre les femmes et les hommes. Quels en sont les premiers résultats ?

Stéphanie Schaer : Ils sont en cours de finalisation et seront partagés ensuite en interministériel. Nous organisons à cet égard un événement le 10 mars 2025 autour des questions de mixité dans le cadre des métiers du numérique. Nous souhaitons à la fois mettre en avant des parcours inspirants et montrer les accompagnements dont peuvent bénéficier les agents, comme le programme ADA (lire sur AEF info), mais aussi ceux proposés par d'autres réseaux, dans d'autres ministères.

Nous cherchons à fédérer pour accompagner cette mixité, ce qui permet aussi d'élargir le vivier. Avec pour objectif de fidéliser les femmes qui font le choix du numérique et d'avancer sur la compréhension des bonnes pratiques. Le tout dans un environnement mixte, ouvert aux hommes et aux femmes dans le numérique.

AEF info : Dans votre rapport d'activité publié en septembre 2024, vous faisiez état de votre volonté de simplifier drastiquement les recrutements de candidats et évoquiez le cas des autoentrepreneurs. Pourquoi cibler les autoentrepreneurs ?

Stéphanie Schaer : Le recrutement des autoentrepreneurs avait été identifié comme une difficulté, ce qui ne signifie pas que nous en faisons une priorité. Le process de recrutement est beaucoup plus long pour cette catégorie, notamment car ils n'ont pas de fiches de salaires. Les structures RH avaient donc besoin d'un accompagnement pour calculer la fiche salariale.

C'est là tout le rôle de la Dinum que d'aider à simplifier les recrutements, notamment en réduisant les délais de recrutement. Dès l'instant où nous identifions des freins, nous cherchons à les lever, d'abord à l'échelle de la Dinum, puis en interministériel.

AEF info : Où en êtes-vous du déploiement de l'outil d'IA Albert, qui devait être généralisé à toutes les administrations en 2024 ?

Stéphanie Schaer : Très tôt, la Dinum a vu les opportunités que pouvait offrir l'IA générative. C'est pourquoi nous avons souhaité investir dans un outil d'accès à l'IA souveraine, que nous appelons Albert. Les travaux ont commencé dès l'été 2023. Nous avons désormais un outil accessible par l'ensemble des administrations qui s'appelle "Albert API". Il permet aux administrations qui ont des besoins d'IA générative d'accéder à des algorithmes de grands modèles de langage. Ces algorithmes tournent dans un environnement sécurisé, ce qui garantit notre souveraineté lorsqu'il s'agit de données sensibles. Nous avons simplifié le processus pour que les administrations n'aient pas à se préoccuper des algorithmes utilisés ou de la puissance de calcul et puissent se concentrer sur l'impact recherché. Aujourd'hui, une vingtaine d'administrations l'utilisent.

"Nous travaillons aussi pour apporter l'IA au plus près du quotidien de l'agent public, par exemple dans les outils de bureautique.

Nous travaillons aussi pour apporter l'IA au plus près du quotidien de l'agent public, par exemple dans les outils de bureautique. Des outils sont mis à disposition en mode bêta avec de l'IA. C'est le cas de "docs", compris dans la suite numérique, qui permet de faire du prompt, de la traduction, du résumé ou encore de la reformulation. Nous travaillons

Toute reproduction ou transmission de cette dépêche est strictement interdite, sauf accord formel d'AEF info.

également sur un outil de transcription, qui est une fonctionnalité très attendue des agents.

Notre incubateur Alliance, que nous avons fondé à l'été 2023, permet de réunir les équipes de l'ensemble des ministères dans un objectif de mutualisation et d'échange de bonnes pratiques. La prochaine réunion aura lieu en mars.

AEF info : Le 21 février 2025, le Premier ministre et le ministre de la Fonction publique ont enjoint à tous les ministères de se doter d'une feuille de route dédiée au numérique d'ici juin 2025. Une partie doit également être consacrée à l'IA. Comment les accompagnez-vous dans cette démarche ?

Stéphanie Schaer : Notre accompagnement va s'inscrire dans la continuité ce que nous faisions depuis l'élaboration des premières feuilles de route, qui résultaient du CITP de 2023 (lire sur AEF info). Il s'agit, pour chaque ministère, de déployer la stratégie numérique de l'État au service des politiques prioritaires du gouvernement. Des feuilles de route ont déjà été rédigées en 2023, elles seront actualisées avec un focus mis sur l'IA.

AEF info : Quelles sont vos priorités pour 2025 ?

Stéphanie Schaer : Notre premier objectif est centré autour de la simplification, dont un axe est consacré à l'échange de données. Nous poursuivrons le déploiement du "dites-le nous une fois" pour simplifier l'ensemble des démarches administratives. Techniquement, il s'agit de rendre accessibles facilement les API aux administrations. L'autre volet porte sur l'accessibilité de ces démarches en ligne, alors que nous venons de fêter les 20 ans de la "loi handicap". Des fonds dédiés, renouvelés cette année, servent à accompagner les administrations dans la mise en accessibilité de leurs démarches. Nous avons ainsi accompagné le ministère de l'Agriculture afin de simplifier les démarches que doivent accomplir les agriculteurs pour percevoir des aides.

La recherche de l'efficacité fait aussi partie de nos priorités, grâce au numérique et aux nouvelles technologies, comme l'IA. La Dinum est très mobilisée, avec l'équipe d'Etalab, sur l'accompagnement des administrations et le développement des outils comme Albert, ou encore l'écosystème Alliance qui apporte des solutions. Le campus du numérique vient en appui sur les formations qui permettront de s'approprier cette nouvelle technologie. L'IA sera l'un de leviers, de même que la poursuite du passage à l'agile, en mode produit, avec des cycles courts et itératifs qui apportent des solutions rapidement et s'assurent des bénéfices dès les premières itérations. Nous pourrons aussi compter sur notre incubateur de services, bêta.gouv, et nos intrapreneurs d'intérêt général, qui font désormais partie de nos effectifs et qui sont mis à disposition des ministères pour insuffler ces changements de méthode.

Notre troisième axe est celui de la souveraineté, inhérent à la stratégie numérique de l'État. Nous allons continuer à mettre en place des solutions souveraines et à travailler sur le réseau interministériel de l'État dont bénéficie un million d'agents, mais aussi des outils bureautiques utilisés au quotidien par les agents. Nous travaillerons pour améliorer leur ergonomie et favoriser la collaboration en interministériel tout en ayant une maîtrise suffisante au niveau de l'État, à travers des solutions libres sur un nuage sécurisé.

"Nous croyons beaucoup à la coopération européenne pour avoir les meilleurs outils."

Nous croyons beaucoup à la coopération européenne pour avoir les meilleurs outils. Il y a un an, nous signions un partenariat avec l'Allemagne, qui a été élargi aux Pays-Bas. Nous travaillons avec les États membres intéressés et avec la Commission européenne pour soutenir la souveraineté des outils numériques utilisés au sein des États.

La souveraineté va de pair avec les compétences numériques, nécessaires pour maîtriser son destin numérique en tant qu'État. La feuille de route amorcée en 2023 se poursuit en 2025 avec une accélération de la formation. De nouvelles

Toute reproduction ou transmission de cette dépêche est strictement interdite, sauf accord formel d'AEF info.

formations seront proposées par le campus du numérique, par exemple sur le mode produit, le numérique écoresponsable ou encore l'accessibilité.

AEF info est un **groupe de presse professionnelle numérique et organisateur d'évènements**. AEF info produit tous les jours une information de haute qualité qui mobilise une équipe de **80 journalistes** spécialisés permanents à Paris et en régions.

C'est un outil de travail, d'aide à la décision, d'information et de documentation utilisé tous les jours par plus de **20 000 professionnels et 2 000 organisations abonnées** (médias, institutions, collectivités territoriales, entreprises, fédérations, syndicats, associations).

5 SERVICES D'INFORMATION, 18 DOMAINES ET 2 HEBDOS
Les cinq services d'information spécialisés d'AEF info diffusent (Social RH, Enseignement Recherche, Développement durable, Habitat & urbanisme, Sécurité Globale) à leurs abonnés un service d'information continue par courrier électronique et via l'application mobile. Être abonné à ces services, c'est avoir l'assurance d'être informé rapidement, précisément et objectivement des faits essentiels.

Cliquez ici pour tester gratuitement les services d'information AEF info

---

 • Toute reproduction ou transmission de cette dépêche est strictement interdite, sauf accord formel d'AEF info.