**FORMULAIRE DE CANDIDATURE DSIN 2021 – 23e édition**

*Pour tout renseignement sur le remplissage de ce formulaire, merci de contacter* [candidatures@dsidelannee-2021.fr](mailto:candidatures@dsidelannee-2021.fr)

*Le volume des éléments fournis ne doit pas dépasser 10 pages au format A4*

*(portrait ou paysage, format Word ou PDF)*

**Haut du formulaire**

**Renseignements sur le candidat**

- Civilité\* Monsieur

- Prénom\* Axel

- Nom\* JACQUET

- Fonction\* Directeur des Systèmes d’Information

- E-mail\* axel.jacquet@apprentis-auteuil.org

- Téléphone\* 06 99 75 84 18

- Adresse physique : 40 rue Jean de la Fontaine 75016 PARIS

- Parcours professionnel \* <https://www.linkedin.com/in/jacquetaxel/>

- Formation / Diplômes \* MSG Paris Dauphine – DESS IAE Lille

- Divers : participation à des clubs d’utilisateurs, à des commissions, ouvrages, livres blancs et autres actions. – Membre de l’Agora des DSI

**Renseignements sur l’entreprise**

- Société\* Fondation Apprentis d’Auteuil

- Taille de société (nombre de salariés) \* 6700

- Chiffre d’affaires de la société (valeur ou fourchette) \* 430 millions d’Euros (estimation 2021)

- Secteur d’activité\* Secteur éducatif

**Renseignements sur la DSI**

- Description de l’organisation de la DSI, de son périmètre d’intervention (nombre de collaborateurs de la DSI, nombre d’utilisateurs concernés par le SI), périmètre fonctionnel sous votre responsabilité, appartenance du DSI au comité de direction de l’entreprise. \*

* DSI composée de 51 collaborateurs adressant les 6700 salariés et 240 établissements de la Fondation et de ses filiales (associations dont la gouvernance est assurée par la Fondation Apprentis d’Auteuil). NB : autrefois très concentré sur le personnel administratif de la Fondation, le S.I. est désormais de plus en plus inclusif de tous les salariés par le déploiement ces dernières années de solutions métiers et back-office les rendant acteurs du SI : dématérialisation de l’approbation de factures, des entretiens d’évaluations, des demandes de congés, déploiement de solutions métiers incluant un volet éducatif plus fort et donc s’adressant au personnel éducatif…
* DSI, rattaché au Secrétaire général de la Fondation, et membre du Comité de direction du Secrétariat Général
* Les périmètres fonctionnels couvrent autant le back-office habituel (comptabilité, trésorerie, gestion budgétaire, SIRH), que des domaines spécifiques (S.I. Bienfaiteurs pour gérer les dons, la philanthropie, le mécénat et les legs) et les activités (S.I. Activités Etablissements couvrant la scolarité, l’apprentissage et la formation continue, la protection de l’enfance, la petite enfance, l’insertion sociale et professionnelle, les foyers de jeunes travailleurs). L’une des spécificités du S.I. de la Fondation Apprentis d’Auteuil consiste dans le fait qu’il doive couvrir des champs d’activités très nombreux, tout en essayant d’apporter une vision unique et partagé du bénéficiaire. En effet un même jeune peut être accueilli dans un de nos établissements en protection de l’enfance, tout en étant scolarisé dans un de nos établissements, et suivre un de nos programmes d’insertion.
* Quelques métriques :
  + 40 applications et services (décrits dans une offre de service d’une cinquantaine de pages)
  + 7500 comptes et boites mails, 300 à 400 entrées/sorties par mois
  + 3500 PC administratifs et 1300 smartphones professionnels, 1700 PC pédagogiques
  + 600 VM gérées, 120 serveurs locaux, 2 datacenters (pour les infrastructures nationales)
  + 430 liens télécoms sur 280 points de présence, plus de 50 opérations par an (déménagements, fermetures, ouvertures).

- Budget de la DSI \* : 7,5 millions d’Euros + 1,5 millions d’Euros de budget déconcentrés

**Renseignements sur la candidature**

Cette partie ne peut excéder 8 pages

Choix de la catégorie (plusieurs choix possibles)

|  |  |
| --- | --- |
|  | DSI Augmenté(e) |
| X | DSI for Good |
|  | DSI Résilient(e) |
| X | DSI Transformateur/trice |
|  | DSI Communicant(e) |
|  | DSI Orchestrateur/trice |

# Plus grands projets en 2021 \*

(merci de détailler autant que possible, par catégorie choisie, le budget et les ressources internes et externes utilisées dans chaque réalisation ou projet. Cette information demeurera confidentielle et sera transmise à la seule attention des membres du jury)

Vous trouverez ci-dessous un échantillon des projets réalisés sur l’année 2021, donnant un aperçu sur différents domaines (applicatifs, infrastructures, sécurité…). Par souci de confidentialité des négociations, les budgets sont donnés par tranches de 200 K TTC (la Fondation ne récupérant pas la TVA sur ses achats) ; par ailleurs, ils n’incluent pas la valorisation des coûts internes.

* **Déploiement de la solution CornerStone pour la gestion des talents et compétences** ; modules déployés : core RH (en lien avec HRAccess, solution de GA-Paye de la fondation) gestion de la performance, gestion du recrutement, gestion de la formation. Démarré en septembre 2020, le déploiement a été réalisé à un rythme soutenu et conformément au planning avec un intégrateur (Clarhis Noveum) de grande qualité. Pour la première année de son histoire les entretiens d’évaluation ont été complètement dématérialisés, marquant un progrès significatif dans l’ouverture du SI à tous les collaborateurs. Le [site carrières](https://apprentis-auteuil.csod.com/ux/ats/careersite/17/home?c=apprentis-auteuil) est pleinement opérationnel et permet une gestion beaucoup plus fine et collaborative des recrutements (en moyenne 300 à 400 postes ouverts) et candidatures que l’ancienne solution (Easycruit) Budget global d’intégration : 400 à 600 KE (CAPEX). Budget annuel licences pour 6900 utilisateurs : 200 à 400 KE (OPEX).

**L’avis du DSI :** Cornerstone est une belle solution SAAS dans son domaine, mais j’attribue surtout le succès du projet à l’intégrateur et à une équipe MOA (notre Direction du Développement RH) qui ont été au rendez-vous. Un enseignement toutefois : convertir plusieurs milliers de personnes à la dématérialisation des entretiens e-learning n’est pas simple. De nombreux collaborateurs ont dû être accompagnés par leurs RH locales ou leurs managers de manière informelle et le taux de complétude des entretiens n’a pas été à 100%. Si c’était à refaire, nous ferions probablement plus de formations hybrides ou déléguées à des échelons locaux pour qu’elles soient réalisées en présentiel.

* **Fin du changement d’opérateurs télécoms**: projet lancé en 2020, consistant à quitter Orange pour Waycom (groupe Adista depuis début 2021) pour le réseau MPLS (280 sites). L’intérêt principal de l’opération : outre une réduction de coûts, pouvoir profiter de tous les réseaux opérateurs commercialisés par Waycom, et ne pas dépendre du seul réseau Orange. Au passage, l’objectif était d’offrir une meilleure bande passante à la plupart de nos sites par l’ajout d’une évasion internet locale. Ce sont donc 430 liens qui ont été déployés. L’enquête de satisfaction mené au printemps 2021 a montré les impacts positifs de cette opération : +16 points d’avis positifs sur les usages internet par rapport à 2018 alors que le déploiement n’était pas encore terminé. Budget du projet : moins de 100 K. Budget annuel opérateur : 600 à 800 K (OPEX).

**L’avis du DSI**: retombées très positives, en revanche le délai de mise en œuvre a été clairement sous-estimé par le fournisseur Waycom et je dois reconnaitre que nous avons eu la naïveté de les croire (en même temps on ne change pas d’opérateur MPLS tous les jours…); au final nous avons mis 18 mois, là où Waycom annonçait 8 mois. C’était sans compter la crise COVID (on ne peut pas le leur reprocher) mais surtout la complexité de livrer 430 liens dans 280 sites aux quatre coins de la France dans des zones péri-urbaines ou rurales souvent mal desservies. Néanmoins, leur chef de projet a été très efficace pour gérer cela aux mieux, en lien très étroit avec mes techniciens régionaux. Au final, si c’était à refaire, nous le referions, et avec le même fournisseur.

* **Renforcement de la sécurité de nos sauvegardes**: pour augmenter notre résilience en cas de cyberattaque, nous avons doublé nos sauvegardes réalisées en datacenter sur baies de disques (technologies Veeam) par des sauvegardes sur bandes LTO8 réalisées sur notre siège parisien toutes les nuits. L’étude capacitative et matérielle a été réalisée par AnteMeta, spécialiste de la sauvegarde. C’est également eux qui nous ont vendu le matériel (serveur et robotique) et accompagné dans la mise en place. Budget études préalables, prestations d’intégration et matériels : inférieur à 100KE (CAPEX).

**L’avis du DSI**: l’efficacité de cette dernière ligne de défense ne sera prouvée qu’en cas de cyberattaque. Néanmoins je constate que de plus en plus le principe dit 3-2-1 des sauvegardes (3 jeux, sur 2 systèmes différents dont 1 offline) est de plus en plus mis en avant. Aussi, je reste convaincu de la pertinence de cette stratégie qui est d’un coût assez modeste. Au passage, nous en avons profité pour augmenter sensiblement les durées de rétention de nos sauvegardes, le coût de rétention sur bandes étant bien plus faibles que sur disques. Alors qu’on disait la bande LTO mortes dans les années 2010, celles-ci connait un nouvel attrait grâce aux hackers. A quand le retour du BlackBerry ?...

* **Amélioration de notre communication par :**
  + La refonte de notre lettre d’information (abandon du format PDF au profit d’une version 100% digitale sur notre intranet),
  + La conduite d’une nouvelle enquête de satisfaction faisant suite à celle de 2018 (805 répondants, soit un niveau de confiance de 95%)
  + La rédaction et publication sur l’intranet de l’offre de service de la DSI (une page A4 par service, 39 services identifiés et décrits),
  + Recours plus systématique à des vidéos et tutoriels pour le lancement ou la promotion de certains outils et applications.

**L’avis du DSI :** on dit souvent des informaticiens que ce sont de mauvais communicants. Avec mon équipe de management, j’essaie de démontrer le contraire. Et il semblerait que nous y arrivions relativement bien, la DSI étant perçue comme l’une des directions fonctionnelles de la fondation qui communique le plus et qui mesure le plus régulièrement la satisfaction de ses clients internes.

# Projets 2022 et au-delà \*

* **Mise en production et déploiement d’une nouvelle solution pour les activités de protection de l’enfance (représentant plus de 50% e l’activité de la fondation):** depuis 10 ans nous opérons une solution développée en interne, nommée Parcours, pour cette activité. Malgré l’intention initiale, cette solution est restée très focalisée sur la gestion administrative des enfants et de la facturation des Directions départementales de l’Aide Sociale à l’Enfance. Les équipes éducatives (éducateurs, chefs de service, psychologues, etc.) s’en servent peu et n’y trouvent pas les fonctionnalités attendues. En outre cette application, non prévue pour être responsive design, ne répond pas aux besoins de mobilités induits par l’évolution des modalités de prise en charge (placements à domicile en particulier). Fort de ce constat, nous avons lancé un appel d’offre fin 2020 pour évaluer les solutions du marché. Nous avons retenu la solution NemoWeb de l’éditeur Troizaire et sommes en ce moment en plein paramétrage de celle-ci. Comme Parcours, cette solution sera interfacée avec plusieurs applications constitutives de notre S.I. par web service ou fichiers plats selon les cas : CEGID XRPU (comptabilité), IBM Planning Analytics (reporting), référentiel des structures organisationnelles, référentiel des bénéficiaires, HRAccess (provisionnement des comptes utilisateurs). La plus-value essentielle attendue à travers ce projet est d’apporter aux équipes éducatives de la protection de l’enfance, soit environ 2700 salariés, un outil répondant à leurs besoins quotidiens et réduisant fortement le recours au papier : dossiers dématérialisés des jeunes, gestion des agendas des jeunes et des unités de vie, gestion de la correspondance administrative, cahier de liaison dématérialisé, gestion de l’argent de poche et des frais de vêture, automatisation des archivages et suppression de données après le départ des jeunes, etc.

Le planning prévisionnel est le suivant : démarrage d’établissements pilotes en mars 2020 puis déploiements sur les 80 établissements par vagues mensuelles jusque fin 2023. Le budget du projet est de l’ordre de 400 à 600K, le coût de fonctionnement après déploiement sur tout le périmètre est de l’ordre de 200 à 400K.

**L’avis du DSI :** ce projet s’inscrit dans la poursuite de notre stratégie d’ouverture du S.I. à tous les collaborateurs de la fondation. Compte tenu des évolutions importantes des pratiques que cela va induire, nous allons privilégier les formations en présentiel, sur site. Cela pèse relativement lourd dans le budget du projet mais est indispensable pour que la solution soit réellement utilisée par les équipes.

* **Déploiement de notre nouvelle solution de planification et de gestion des temps et activité, Chronos (éditeur ASYS):** sur l’essentiel de ses activités, Apprentis d’Auteuil a recours à un outil de planification et de suivi des temps. En effet, beaucoup d’établissements sont ouvert 24/24, 7/7, 365/365. Les salariés y travaillant sont en temps annualisé et leurs temps de travail sont planifiés et suivis avec une précision méticuleuse pour respecter à la fois le Code du travail et notre protocole social (propre à la fondation). Notre outil de GTA actuel (Choral de l’éditeur Cantoriel), nous avons opté pour une solution plus moderne, plus complète et mieux interfacée avec HRAccess. Des sites pilotes sont en production depuis septembre 2020, l’année 2021 a été consacrée à une migration de version majeure, et les années 2022 et 2023 seront consacrées au déploiement à grande échelle. Comme pour le projet précédent, cette nouvelle solution va réellement rendre acteurs tous les salariés gérés en temps annualisé (environ 2500) ; ils auront accès à leur planning en ligne, à leurs droits à congés, à leurs compteurs d’heures supplémentaires, feront leur déclaratif de temps en ligne, etc. Un vrai changement de paradigme par rapport à la solution actuelle dont l’usage est réservé aux chefs de services et aux équipes RH. Budget du projet : plus d’un millions d’Euros.

**L’avis du DSI :** ce projet démarré début 2017 a été long et douloureux. L’éditeur s’est révélé être un intégrateur catastrophique (comme souvent, mais à l’époque aucun intégrateur tiers n’existait sur cette solution), notre chefferie de projet interne était défaillante, et le dialogue sur les règles métiers et sur l’articulation avec la paye compliqué. Mi-2019, nous étions proches de tout arrêter. Mais le recours à un vrai intégrateur (CGI, qui entre temps a développé une expertise sur Chronos) en lieu et place de l’éditeur et à une chefferie de projet externe a permis de relancer le projet et de démarrer les pilotes en 2020. Sans la nécessité d’upgrader sur une version majeure en 2021 nous aurions pu débuter le déploiement à grande échelle. Autant dire que nous sommes impatients de démarrer ce dernier. L’un des enseignements que je retiens de ce projet : avant de se dire qu’un projet est perdu, assurez-vous d’avoir épuisé tous les moyens de sortir de l’ornière. In fine, la solution retenue est vraiment pertinente. Ce qui a fait défaut sur la première partie du projet, ce sont les équipes. Une fois le casting modifié en profondeur, le projet a trouvé un second (voire un premier) souffle.

* **Déploiement à plus grande échelle d’une solution de TOIP :** dans le cadre du projet mené avec WAYCOM (cf. supra), nous avons entamé le remplacement des solutions existantes de téléphonie fixe par une TOIP MITEL, infogérée par Waycom. L’objectif et les enjeux : décomissionner la centaine de PABX présents à la fondation, réduire sensiblement les coûts d’exploitation, simplifier la gestion, gagner en agilité lors de l’ouverture de nouveaux sites et faciliter le télétravail par des outils de communication unifiée (solution MyCollab). A ce stade, nous avons déployé 400 lignes fixes sur près de 80 sites, le plus important comptant une soixantaine de lignes. L’année 2022 devrait marquer un tournant avec le passage à l’échelle et notamment le déploiement de sites comptant plusieurs centaines de lignes. A termes, la TOIP couvrira les 3000 lignes fixes de la fondation.

**L’avis du DSI :** il peut paraître étonnant, en 2021, de porter un projet autour de la téléphonie fixe. Pourtant, dans nos activités, celle-ci reste assez intensément utilisée. Elle est par ailleurs requise par les commissions de sécurité. Lors de l’appel d’offre des solutions plus élaborées (Cisco) ou 100% Cloud (Fuze, 8&8) nous ont été proposées. Celles-ci allaient bien au-delà de nos besoins et se révélaient coûteuses. Avec MITEL, nous avons le sentiment d’avoir fait un choix équilibré entre fonctionnalités et coûts. Quant à Waycom, ils sont en mesure de proposer des forfaits communication bien plus avantageux que les solutions Cloud.

(\*) Les champs mentionnés par un \* sont obligatoires