



**MINISTÈRE
DE L'EUROPE
ET DES AFFAIRES
ÉTRANGÈRES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

PLAN DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Crédits photo :

© MEAE/Jonathan Sarago (p. 13, 16, 19 et 28) ;

MEAE/DNUM (p. 33) ;

MEAE/Luc Camilleri (p. 10 et 38)

MEAE/DCP Com (p. 22, 24 et 31)

LE MOT DU MINISTRE



Comme le changement climatique, la transformation numérique fait partie des phénomènes qui définissent notre époque : ils sont intimement liés à nos modes de vie et constituent dans le même temps des enjeux déterminants du nouvel ordre mondial.

En proposant que les Européens portent la vision d'un espace numérique sûr, ouvert, unique et neutre, en contribuant fortement à la revue stratégique de cyberdéfense, en élaborant la stratégie internationale numérique de la France, l'appel de Paris sur la stabilité dans le cyberspace, en lançant l'appel de Christchurch ou encore en prenant la tête d'initiatives sur l'intelligence artificielle, nous avons démontré que le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères investissait ce champ en plein développement des relations internationales.

Dans ce contexte, il importe que le ministère qui porte cette action se saisisse aussi pleinement des possibilités offertes par les outils numériques et, à l'instar d'autres organisations, mène sa propre transformation numérique. C'est une question de cohérence autant que d'efficacité.

Il en va de notre indépendance et de notre liberté d'action : que seraient-elles si nos capacités d'analyse de l'information, la confidentialité de nos échanges, notre capacité à communiquer en situation de crise, ou encore les outils au service de notre influence dans le monde restaient en retrait de la révolution numérique, ou encore nous échappaient, car reposant essentiellement sur les innovations menées par d'autres ? Dans une période où notre rapport à l'information est profondément bouleversé par des phénomènes tels que la désinformation ou la viralité, développer les outils numériques au service de la diplomatie est essentiel pour que celle-ci puisse continuer à jouer son rôle de clarification des enjeux et de désamorçage des conflits.

Il en va également des missions de service public que le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères assume, au même titre que les autres administrations, auprès des usagers. Le ministère est pleinement engagé dans la transformation des politiques publiques voulue par le président de la République et le gouvernement. En pleine cohérence avec cette politique, nous voulons offrir, en premier lieu aux Français résidant ou séjournant à l'étranger, mais aussi aux étrangers qui veulent découvrir notre pays ou y étudier, à la fois des services de proximité basés sur un réseau diplomatique et consulaire universel qui a une nouvelle fois fait la preuve de son efficacité lors de la crise Covid, et des démarches en ligne innovantes et de qualité. Le ministère a d'ailleurs été souvent innovant dans ce domaine, en proposant le vote par Internet ou en étant le premier à expérimenter la création d'actes d'état civil nativement numériques.

Cela correspond aussi, je crois, à une attente profonde des agentes et des agents du ministère. La modernisation de nos outils doit aller de pair avec celle de nos méthodes de travail, avec un pilotage continu à haut niveau, et avec un effort de formation permettant à chacun et chacune de s'approprier à la fois les outils et une certaine culture numérique. Les opportunités de la technique doivent rester au service de l'humain. Nous y gagnerons en efficacité d'action comme en qualité des conditions de travail.

Enfin, pour être menée avec succès, la transformation numérique du ministère devra s'inscrire dans la durée, ce qui nécessite des efforts en termes de gouvernance et d'organisation, mais aussi un investissement continu dans les moyens dédiés au numérique, aussi bien en termes budgétaires que de ressources humaines. La transformation numérique doit aussi être cohérente avec les principes que nous soutenons, en étant socialement responsable et en contribuant, par exemple, à l'avancement de la parité femmes-hommes, et en prenant pleinement en compte l'impact environnemental du numérique.

J'ai voulu que cette ambition de transformation se traduise dans un plan de transformation numérique qui engage et mobilise l'ensemble du ministère pour les prochaines années. Ce plan devra se concrétiser par des améliorations visibles et mesurables pour le ministère, pour ses agentes et ses agents, pour ses partenaires et pour les usagers.

La Direction du numérique (DNUM), dont j'ai souhaité la création fin 2019 en lui donnant une mission transversale et un rattachement direct au secrétaire général du ministère, aura vocation à la fois à animer notre effort de transformation numérique et à réaliser un grand nombre des projets concrets inscrits au plan de transformation. C'est avec l'implication de l'ensemble des services et de l'ensemble des agentes et des agents que nous pourrons réussir cette modernisation positive du ministère et de son réseau. L'enjeu nous concerne tous en effet : être en mesure de continuer à déployer une diplomatie agile, en phase avec son époque et avec les principes et valeurs humanistes de la France, au service de notre pays, de nos concitoyennes et concitoyens, de la construction européenne, de la paix et de la stabilité internationales. 



Jean-Yves Le Drian

*Ministre de l'Europe
et des Affaires étrangères*

TABLE DES MATIÈRES

- 3 Le mot du ministre
- 6 La transformation numérique en actions au MEAE
- 7 Introduction

9 **OBJECTIF 1 : METTRE LE NUMÉRIQUE AU SERVICE DES MISSIONS RÉGALIENNES DU MEAE**

- 10 **Axe 1 – Souveraineté**
- 13 **Axe 2 – Sécurité**
- 16 **Axe 3 – Influence**
- 19 **Axe 4 – Gestion de crise**

21 **OBJECTIF 2 : METTRE LE NUMÉRIQUE AU SERVICE DES USAGERS, EN PARTICIPANT À LA MODERNISATION ET À L'OUVERTURE DES POLITIQUES PUBLIQUES**

- 22 **Axe 1 – Des démarches en ligne de qualité et des relations avec les usagers améliorées**
- 24 **Axe 2 – De nouveaux services tirant profit d'une meilleure exploitation des données**

27 **OBJECTIF 3 : METTRE LE NUMÉRIQUE AU SERVICE DES AGENTS, DES MÉTHODES DE TRAVAIL ET DE L'EFFICACITÉ DU MINISTÈRE**

- 28 **Axe 1 – De nouvelles technologies pour de nouvelles méthodes de travail et de nouveaux usages**
- 31 **Axe 2 – Ubiquité, versatilité et nomadisme : faciliter la vie des agentes et agents**
- 33 **Axe 3 – Comprendre et penser le numérique**

37 **OBJECTIF 4 : INSCRIRE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DANS LA DURÉE**

- 42 **Listes des sigles et acronymes**

LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE EN ACTIONS AU MEAE

UN MINISTÈRE PAS COMME LES AUTRES



3^e

réseau diplomatique au monde



400

sites informatiques
Ambassades, consulats généraux et consulats



14 000

postes de travail répartis dans 160 pays

UN MINISTÈRE DÉJÀ ENTRÉ DANS L'ÈRE NUMÉRIQUE



Parapheur électronique avec système de validation
Depuis 2008



Appli Conseils aux voyageurs pour smartphones
Depuis 2009



30 %
des agents dotés d'un téléphone mobile
Premières dotations en 2010



60 %
des agents dotés d'un ordinateur portable sécurisé
Solution Itinéo lancée en 2016



Dématérialisation des archives
Depuis 2020



Délivrance dématérialisée des extraits et copies d'actes d'état civil
Depuis mars 2021



Demandes de visa des étudiants internationaux pour la France
100 % en ligne depuis avril 2021



Incubateur de startup d'État hébergeant 4 projets numériques
Depuis 2021

INTRODUCTION

La capacité autonome de collecte et de traitement sécurisé de l'information – notamment des informations privilégiées et authentifiées – a toujours été un fondement de l'action du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE). La surabondance des données, la dispersion des sources d'information et la sophistication croissante des tactiques de désinformation n'ont fait que renforcer l'importance de cette capacité. Par ailleurs, la diffusion du numérique dans toutes les activités humaines fait que la disponibilité d'outils performants, aussi bien pour les publics servis par le MEAE à travers le monde que pour les agentes et agents et tous les acteurs qui contribuent à ses missions, est devenue une condition essentielle à l'efficacité de son action et à sa bonne perception par ses partenaires et l'opinion publique.

À un moment où d'autres diplomaties, mais aussi des acteurs non étatiques, ou encore d'autres administrations contribuant à l'action internationale de la France développent leurs capacités et leurs outils numériques, le MEAE se doit lui-même d'investir de façon volontaire dans le numérique pour pleinement assumer sa mission de pilotage de l'action extérieure de la France et préserver sa capacité d'influence et d'action dans les affaires internationales.

Par rapport aux autres administrations de l'État, le MEAE présente des spécificités qui doivent être pleinement prises en compte dans cette démarche de modernisation numérique au service de meilleures conditions de travail pour les agentes et les agents, d'un meilleur service pour les usagers et d'une diplomatie active et influente en Europe et dans le monde, dans le respect de notre autonomie et de notre sécurité. Ses spécificités sont connues :

- un réseau diplomatique, consulaire et d'influence à vocation universelle déployé à travers tous les continents ; la mobilité des diplomates et des agentes et agents du ministère ;
- la nécessité de disposer d'outils d'information et de communication internes hautement performants, fiables et sécurisés mais aussi d'outils de communication efficaces avec ses partenaires étrangers et en direction de la société civile et du secteur privé ;
- l'importance de disposer de capacités de gestion de crise réactives et robustes.

Outils de travail à distance pour tous, refonte de ses moyens de communication avec les usagers, décloisonnement des données, meilleur partage de la connaissance, numérisation accrue, communication unifiée, etc., ce plan s'inscrit dans le cadre de la transformation numérique de l'État et devra être mené en collaboration avec la Direction interministérielle du numérique (DINUM), le Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN) – Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) et Opérateur des systèmes d'information interministériel classifiés (OSIIC) – et les partenaires ministériels et institutionnels du MEAE. Il s'inscrit par ailleurs dans un périmètre englobant tant l'administration centrale que les postes

diplomatiques et consulaires, et il pourra s'articuler avec des réflexions menées par le réseau culturel ou les opérateurs. Sa mise en œuvre tiendra compte, le moment venu, des conclusions de la revue des moyens humains et des méthodes de travail, conduite par l'Inspection générale des Affaires étrangères à la demande du secrétaire général.

→ LE PLAN DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DU MEAE RÉPOND À QUATRE GRANDS OBJECTIFS :

- 1. Mettre le numérique au service des missions régaliennes du MEAE**, dans un contexte de profonde évolution de son rapport à l'information, d'évolution rapide des technologies et des usages qui en sont faits dans la conduite des affaires internationales, en ligne avec les priorités définies par le président de la République pour la diplomatie étrangère de la France (une Europe plus souveraine et protectrice, la diplomatie d'influence, le soutien au multilatéralisme et aux biens publics, la gestion des crises internationales).
- 2. Mettre le numérique au service des usagers**, permettant au MEAE de participer pleinement à la transformation des politiques publiques, à la réalisation de démarches en ligne de qualité et au développement de nouveaux services tirant profit d'une meilleure exploitation des données.
- 3. Mettre le numérique au service des agentes et des agents** et de toutes celles et ceux qui contribuent à l'action diplomatique et consulaire, facilitant l'accomplissement par ces derniers de leurs tâches dans la diversité des missions, des statuts et des environnements de travail.
- 4. Inscrire le numérique dans la durée** en veillant à son appropriation par toutes celles et ceux qui contribuent à l'action du ministère, en instituant une gouvernance de la transformation numérique au plus haut niveau et en prenant en compte la soutenabilité budgétaire, sociale et environnementale de cette transformation.

LA DNUM, DERNIÈRE-NÉE DES DIRECTIONS DU MINISTÈRE

Succédant à la Direction des systèmes d'information, elle-même lointaine héritière du « Service du chiffre » dont l'histoire est intimement liée à celle du ministère, la Direction du numérique (DNUM) est née le 1^{er} janvier 2020, conformément à l'annonce faite quatre mois plus tôt par le ministre lors de la Conférence des ambassadeurs et des ambassadrices. Aux termes du décret qui la fonde, la DNUM assure plusieurs fonctions :

→ elle assiste le ministre dans l'organisation et le pilotage des actions du ministère en matière de numérique ;

→ elle est responsable du **développement, de la maintenance et de l'exploitation du système d'information et de communication** du MEAE. Le système d'information ministériel est composé de l'ensemble des infrastructures et services logiciels informatiques permettant de collecter, de traiter, de transmettre et de stocker les données sous forme numérique qui concourent à ses missions ;

→ elle fixe les **normes techniques**, notamment en matière de sécurité pour l'accès aux réseaux des services de l'État hébergés sur les sites du ministère à l'étranger et veille à leur application, dans le respect de la doctrine définie par le haut fonctionnaire de défense et de sécurité. Elle est consultée sur l'ensemble des projets des autres directions et services du ministère dans le domaine de l'informatique et du numérique ;

→ elle élabore et met à disposition des **ressources numériques partagées ainsi que des méthodes et outils** permettant une meilleure exploitation des données et de l'intelligence artificielle au sein du ministère ;

→ elle mène des **expérimentations sur l'utilisation des données et l'intelligence artificielle pour renforcer l'efficacité des politiques publiques, contribuer à la bonne gestion des deniers publics et améliorer la qualité des services rendus aux usagers** ;

→ elle favorise à cette fin la **coopération du MEAE avec des partenaires publics et privés dans les projets de transformation numérique**. Elle peut assurer par voie de subvention le financement de projets d'expérimentation ou de concours d'innovation avec ces personnes publiques ou privées ;

→ en liaison avec la DINUM, elle coordonne les actions du MEAE en matière **d'informations publiques numériques et de données, de développement de services numériques et d'innovation numérique, de culture numérique ainsi que de gestion des compétences numériques** ;

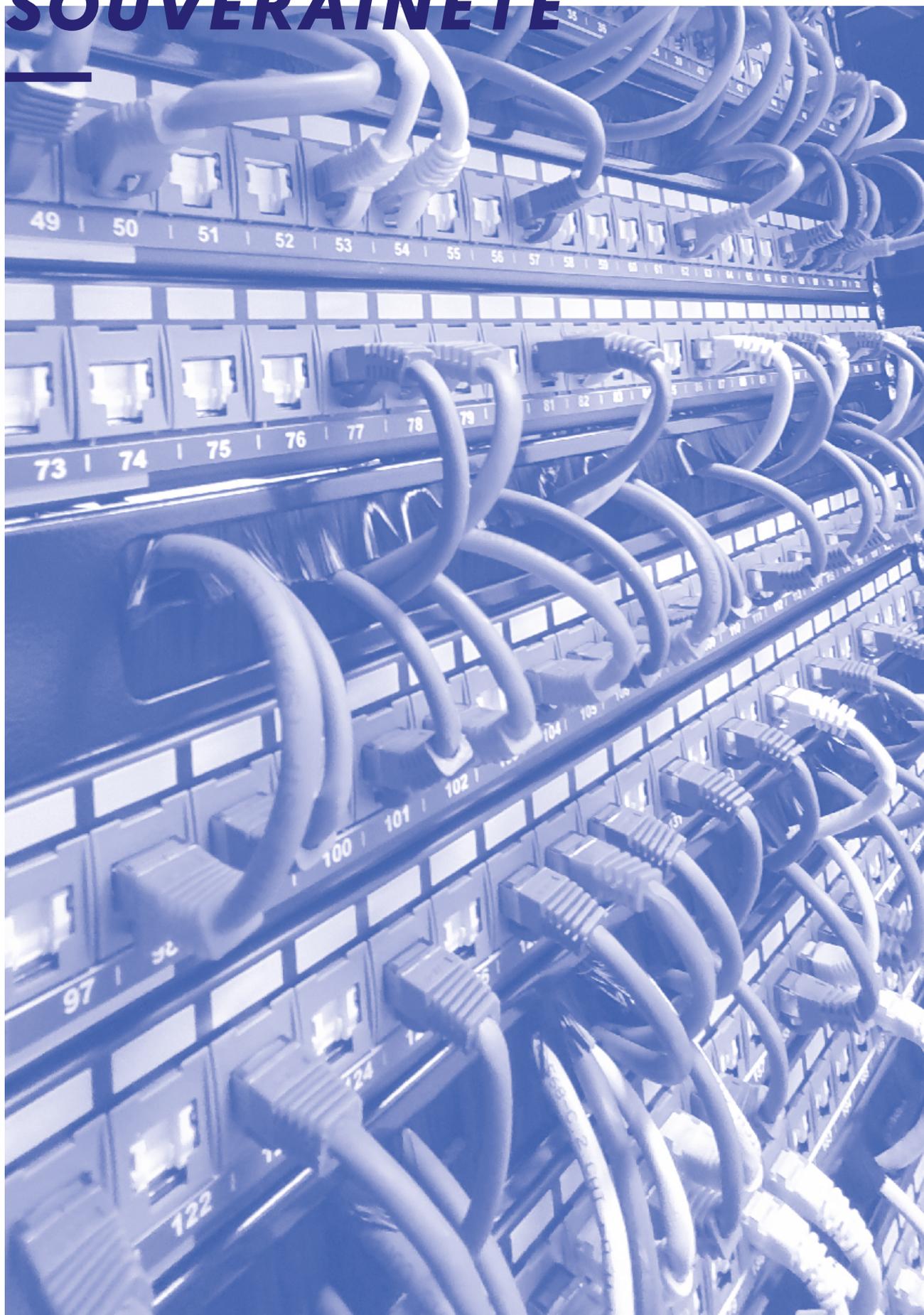
→ elle assure la mission **d'administrateur ministériel des données et coordonne l'action du ministère en matière d'inventaire, de gouvernance, de production, de large circulation et d'exploitation des données**.

OBJECTIF 1 :

**METTRE
LE NUMÉRIQUE
AU SERVICE
DES MISSIONS
RÉGALIENNES
DU MEAE**

AXE 1

SOUVERAINETÉ



Le MEAE exerce au service de la France et de ses citoyennes et citoyens une mission de souveraineté.

Comme la crise Covid l'a illustré dans plusieurs domaines, cette souveraineté repose aussi en partie sur sa capacité à disposer en toute indépendance des outils nécessaires à l'accomplissement de ses missions. Dans le domaine numérique, en l'état actuel des choses, les équipements sont pour la plupart produits en Asie, et les logiciels aux États-Unis, les données étant quant à elles de plus en plus hébergées dans des infonuages (clouds) aux frontières parfois mal identifiées. Dans ce contexte, mettre en œuvre la souveraineté numérique au niveau du MEAE nécessite d'agir selon plusieurs axes :

- préserver la capacité du MEAE à développer en interne les briques de son système d'information liées au cycle de vie des données sensibles ;
- contribuer à l'émergence et à la consolidation de solutions françaises et européennes - y compris issues de start-up ou basées sur le logiciel libre et la notion de « communs numériques » ;
- avoir un usage des solutions des grands éditeurs et équipementiers non européens qui soit basé sur un examen pondéré de l'équilibre entre performance et sécurité et non sur l'absence d'alternatives ;
- avoir une approche numérique écoresponsable, qui reflète pleinement son engagement dans ce domaine et contribue à améliorer son bilan carbone.

→ ACTION 1

Faire preuve de **souveraineté numérique dans le choix des briques du système d'information et des outils** numériques du MEAE, y compris par un recours accru au logiciel libre, et contribuer à l'émergence de solutions françaises et européennes. L'utilisation de solutions des grands éditeurs non européens devra toujours être mise en regard des alternatives possibles, de la nature des données traitées et de leurs modalités d'hébergement.

→ ACTION 2

Continuer à développer, à moderniser et à promouvoir les outils du catalogue numérique du MEAE permettant **la gestion des informations diplomatiques sur l'ensemble de leur cycle de vie** (portail *Diplomatie*, système d'archivage Saphir). La production de contenu par les agents et agentes du ministère doit s'appuyer davantage sur des outils qui assurent une trace et une validation au-delà du portail *Diplomatie*.

→ ACTION 3

Développer des solutions qui s'appuient sur une meilleure visualisation des données, des ressources de l'intelligence artificielle. Ces nouvelles vues présenteront les données sous forme agrégées et constitueront de précieux **services d'aide à la décision** pour les responsables chargés **d'analyser et d'anticiper** à partir des nombreuses sources de connaissances disponibles.

→ ACTION 4

Lancer et développer un **dispositif d'incubateur à la DNUM** impulsé par un atelier numérique. Mettre en relation les besoins des directions avec des start-up en incubant si besoin ces dernières. Sélectionner également quelques start-up pouvant répondre à des besoins techniques saillants de la DNUM : cybersécurité (détection d'attaques, lutte contre les rançongiciels, chiffrement), réseaux de télécommunication, outils de communication chiffrés, etc.

→ ACTION 5

Bâtir sur les premières briques de communication diplomatique sécurisées mises en place **en franco-allemand** (messagerie chiffrée d'un niveau équivalent à la protection Diffusion Restreinte (DR)) et sur la similitude de certaines des solutions du MEAE (Itinéo) pour proposer des outils de communication et de travail communs et commencer à faire émerger une communauté d'utilisateurs européens.

→ ACTION 6

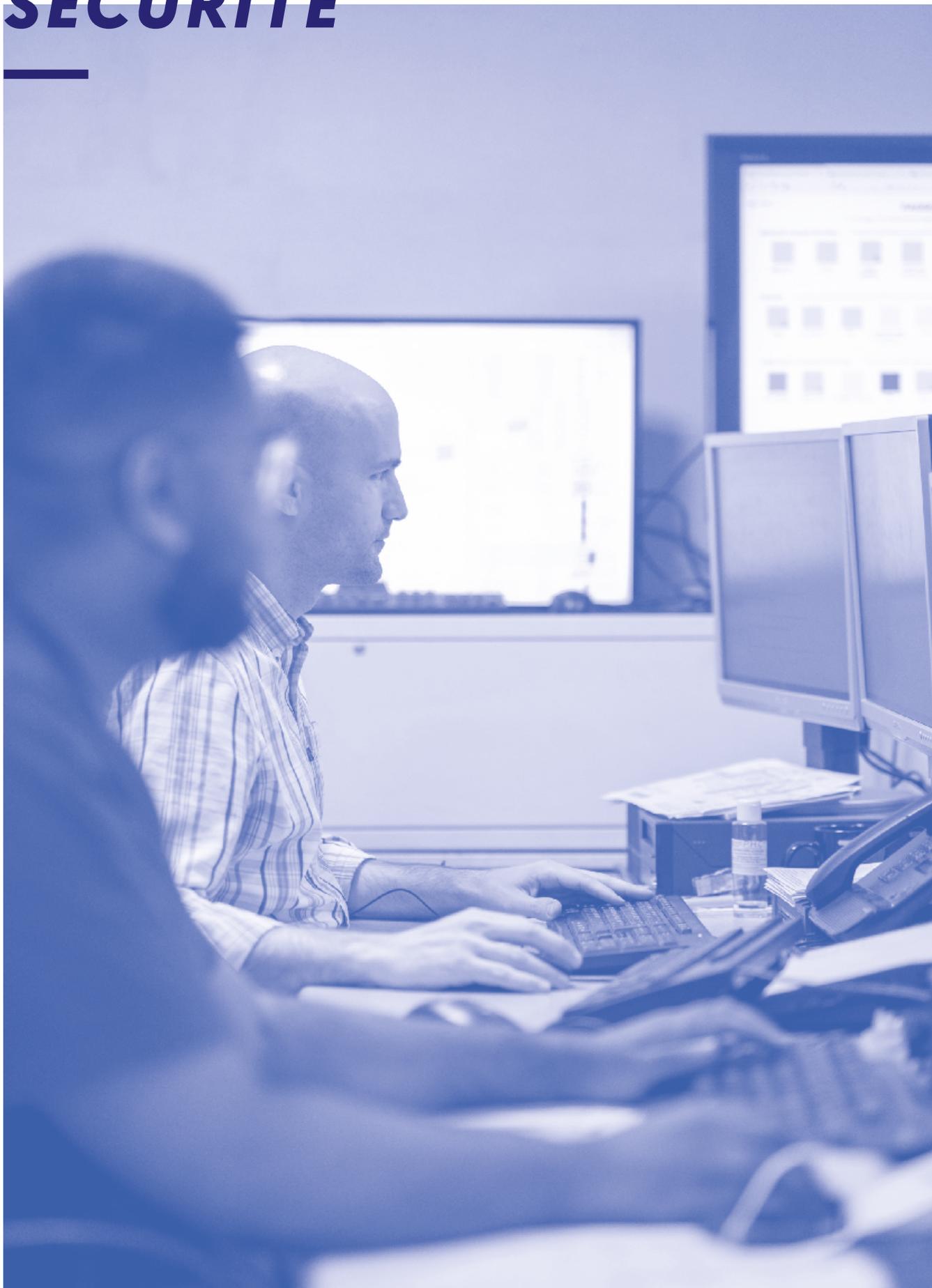
En cohérence avec l'engagement de la France dans la lutte contre le changement climatique et pour le développement durable, **diminuer l'impact environnemental des activités numériques** du MEAE, en commençant par un diagnostic de l'impact environnemental de son système d'information, la fixation d'objectifs chiffrés et l'organisation d'actions impliquant ses agentes et agents (journée verte de nettoyage des données et hackathon vert).

→ ACTION 7

Garantir la **pérennisation de l'information engageante** en incluant, en collaboration avec la Direction des archives, lors du développement de chaque application, une évaluation de la valeur de l'information produite, de la durée d'utilité administrative en conformité avec le règlement général sur la protection des données (RGPD) et de la nécessité de définir une chaîne de versement vers le **système d'archivage Saphir** pour conservation définitive.

AXE 2

SÉCURITÉ



Une action diplomatique et consulaire marquée par le développement de l'interministériel, des partenariats avec les entreprises et la société civile ou encore une attente de services performants de la part des usagers nécessite un effort de transformation numérique de la part du MEAE. Dans un contexte international cyberagressif, et compte tenu de la surface d'exposition de ce ministère – liée à son rôle de porte-voix de la France et à la présence de son réseau à l'étranger – sa transformation numérique ne peut se faire sans prise en compte de la sécurité. Disposer de l'ensemble des outils nécessaires au traitement et à la protection de bout en bout des informations sensibles, qu'elles soient de nature politique ou économique ou liées aux données personnelles que lui confient les usagers, demeure un prérequis pour une action diplomatique et consulaire sereine. Cela requiert un effort permanent de modernisation des infrastructures, terminaux et applications, à la fois pour les sécuriser, mais également pour les doter d'une ergonomie et d'un niveau de performance suffisants pour éviter le développement d'une « informatique parallèle » basée sur des solutions commerciales non maîtrisées. Le Centre opérationnel de sécurité des Affaires étrangères (COSAE) doit bénéficier de moyens accrus pour faire face aux nouveaux types de menaces et s'investir dans le renforcement de la résilience du MEAE face aux incidents ayant le plus fort impact. Enfin, la responsabilisation des agentes et agents doit aller de pair avec le renforcement de la culture de sécurité numérique au sein du ministère.

LA CYBERSÉCURITÉ : UN DÉFI QUOTIDIEN

Grands groupes, institutions et même éditeurs spécialisés dans la cybersécurité sont régulièrement victimes de cyberattaques. La sécurité numérique absolue n'existe pas, et ce, notamment face aux opérations cyber menées par des États ou des groupes qui leur sont liés. Attaques par rançongiciel, hameçonnage, déni de service, écoutes, mise en place d'implants et vol de données, les moyens et techniques pour espionner ou déstabiliser une organisation sont nombreux. Face à ces menaces à l'incidence exponentielle, un investissement et une attention continus sont indispensables. En 2021, de grandes compagnies ont dû arrêter l'ensemble de leurs activités pendant plus d'une semaine en raison d'un rançongiciel. Qui pourrait imaginer le MEAE s'arrêter totalement de fonctionner, ou encore perdre irrémédiablement des masses de données essentielles en raison d'une cyberattaque ?

→ ACTION 1

Auditer en profondeur le système d'information du MEAE et moderniser en priorité les applications pouvant présenter des failles et des vulnérabilités. Responsabiliser les agentes et agents. Organiser régulièrement des « chasses au bogue » (*bug bounty*) afin de faire tester ses sites et applications exposés sur Internet par des groupes de hackers éthiques.

→ ACTION 2

Disposer en France et dans les postes à l'étranger, partout où cela est nécessaire, **de moyens de communication souverains** (réseaux, terminaux et applications) développés en interne ou déployés en collaboration avec l'OSIIC (messagerie Isis, téléphone Osiris, visioconférence Horus), permettant de traiter et de partager avec les principaux organismes participant aux missions régaliennes de politique étrangère (Présidence de la République, Premier ministre, ministère des Armées notamment) des informations de niveau Très Secret, Secret et Diffusion Restreinte.

→ ACTION 3

Investir dans le **réseau mondial sécurisé** (WAN), dans les **centres de données** et dans **l'usage croissant de l'infonuage** en ligne avec la stratégie interministérielle « cloud au centre » afin de ne pas avoir à arbitrer entre sécurité, résilience, continuité de service et souplesse d'utilisation, mais au contraire de pouvoir gagner en performance sur l'ensemble de ces fronts.

→ ACTION 4

Diffuser et mettre en œuvre la **doctrine de protection de l'information et de sécurité numérique** nouvellement adoptée, responsabiliser et impliquer les chefs de poste et les officiers de sécurité dans la gestion des risques liés à la cybersécurité et aux menaces pesant sur les systèmes de communication du MEAE.

→ ACTION 5

Informar, former et responsabiliser les agentes et agents au sujet de ces risques et sur le rôle qu'ils jouent dans la chaîne de sécurité numérique.

→ ACTION 6

Revoir les **conditions d'emploi de certains outils de mobilité**, en remplaçant partout où cela est nécessaire (sensibilité du poste ou des fonctions) le téléphone portable Smartéo par la solution dPhone, interministérielle et homologuée au niveau DR, en faisant bénéficier cette dernière d'une ergonomie renouvelée.

→ ACTION 7

Renforcer le COSAE en ressources humaines, lui confier une mission de développement d'outils de sensibilisation sur les menaces (hameçonnage et harponnage, rançongiciels, etc.) et l'impliquer dans la mise en œuvre d'une politique de sauvegarde ambitieuse capable de résister à une attaque d'ampleur de type rançongiciel.

AXE 3 **INFLUENCE**



La vague numérique et le développement des réseaux sociaux ont bouleversé les modes de production, de diffusion et de consommation de l'information comme des contenus culturels. L'explosion des volumes, la diversification des sources, leur traçabilité ou leur authentification sont autant de défis à relever pour un ministère dont l'une des missions consiste aussi bien à analyser les messages en provenance de l'étranger qu'à diffuser et promouvoir auprès de publics variés messages, valeurs et contenus. Le MEAE a su développer une forte présence sur Internet et les réseaux sociaux. Il doit néanmoins s'adapter à l'évolution permanente de ces vecteurs et être en mesure de mieux détecter et contrer les manipulations de l'information comme de toucher au mieux des publics prioritaires. À l'étranger, son influence s'appuie également sur ses réseaux diplomatiques, consulaires, économiques, scientifiques, éducatifs et culturels, ainsi que sur le réseau des services de presse dans les ambassades, qui sont en contact direct avec la société civile. La pandémie de Covid-19 a accéléré les évolutions numériques du réseau de presse et de communication, mais aussi du réseau de coopération et d'action culturelle et des Instituts français, et montré que ce développement était à la fois une nécessité et une opportunité pour mieux interagir avec des audiences élargies et renouvelées. Ce réseau doit pouvoir bénéficier des réflexions et des innovations mises en place dans le cadre du plan de transformation ministériel.

→ ACTION 1

Poursuivre la **transformation numérique de la politique de communication publique du MEAE et du lien avec la presse** pour toucher plus efficacement ses publics prioritaires, en France et à l'étranger.

→ ACTION 2

Mettre à la disposition de l'ensemble du réseau du MEAE à la fois **des contenus en phase avec l'évolution des usages** - infographies, cartes interactives, vidéos et *motion design* - et des **kits « clé en main »**, simples d'utilisation, **permettant à tout le monde de publier des contenus sur tous supports numériques et réseaux sociaux**.

→ ACTION 3

Sur la base des premiers travaux menés par la start-up d'État du MEAE, Disinfo, **développer des outils** - en complément de ceux mis en place au niveau interministériel - **de détection et de lutte contre les manipulations de l'information et les ingérences numériques**, tirant partie de la capacité d'analyse et de contextualisation du réseau du MEAE à l'étranger.

→ ACTION 4

Sur la base des études menées avec la Direction générale de la mondialisation de la culture, de l'enseignement et du développement international (DGM) et la mission beta.gouv de la DINUM, l'Institut français pilotera la **transformation numérique du réseau culturel à l'étranger**, avec le soutien du ministère et en y associant le réseau des Alliances françaises, notamment pour développer de **nouvelles offres de formation et d'accès aux contenus culturels et artistiques** (modèles hybrides d'enseignement, dématérialisation des certifications, réflexion sur la production et la diffusion de contenus numériques).

DISINFO : DES OUTILS NUMÉRIQUES POUR DÉTECTER LES MANIPULATIONS ET PROMOUVOIR LA TRANSPARENCE

Au sein du MEAE, l'équipe de l'ambassadeur pour le numérique coordonne et valorise les positions de la France contre les manipulations malveillantes de l'information. L'un des axes de travail de cette équipe est de construire des outils libres et ouverts pour appuyer tous les acteurs publics, privés et de la société civile qui luttent contre les manipulations de l'information. Ces outils ont été développés dans le cadre de la première start-up d'État créée par le ministère, nommée Disinfo. Parmi eux, on peut citer notamment :

→ Disencyclopedia, une ressource ouverte et collaborative qui documente les meilleures pratiques, outils et acteurs, permettant à toutes les personnes qui luttent contre la manipulation de l'information d'améliorer la compétence de l'écosystème tout entier ;

→ un outil de détection des robots qui navigue dans les relations d'abonnement de Twitter pour identifier des groupes de comptes suspects à partir d'un compte donné, qui utilise l'API gratuite Twitter et peut donc être facilement déployé ;

→ Media-scale, qui permet de comparer la visibilité d'un article sur les médias sociaux à la visibilité d'un événement connu dans les médias de référence de sa région pour mettre en perspective le nombre de réactions.

→ ACTION 5

Moderniser les outils de gestion des contacts et d'animation des réseaux (anciens élèves, étudiants, personnalités d'avenir, etc.) en harmonisant les bases de données pour développer davantage d'interactions au service du rayonnement de la France et de sa diplomatie d'influence, dans le respect du RGPD.

→ ACTION 6

Développer les plateformes permettant le partage d'information et la valorisation d'actions conjointes avec les opérateurs et partenaires du MEAE, que ce soit pour optimiser le pilotage des dossiers économiques stratégiques, renforcer la transparence et le dialogue sur l'aide publique au développement, ou promouvoir les solutions numériques disponibles pour le réseau des Instituts français et des Alliances françaises.

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ET INFLUENCE : L'EXEMPLE DE L'INSTITUT FRANÇAIS EN CORÉE DU SUD

Dans le cadre de la mission prioritaire industries culturelles et créatives (ICC) confiée au poste en Corée du Sud et plus particulièrement à l'Institut français de Corée du Sud, l'équipe France (service de coopération et d'action culturelle, Institut français, service économique régional, Business France, Atout France, Explore France, la French Tech Séoul) développe actuellement un projet de cartographie des acteurs de l'ICC du pays, incluant une interface de gestion interactive. Destinée aux professionnels des secteurs culturels et créatifs français, cette cartographie doit permettre de donner une vue d'ensemble de ces secteurs, d'identifier des opportunités de marché et d'éveiller un intérêt pour le marché sud-coréen. Une fois créé, ce projet d'interface numérique pourrait être partagé avec le réseau comme bonne pratique puis décliné, notamment par les 37 postes du réseau à qui une mission du même type a été confiée par le MEAE pour la période 2020-2022.

AXE 4

GESTION DE CRISE



Mieux protéger la France comme ses ressortissants vivant à l'étranger des conséquences des crises internationales, et contribuer activement à leur prévention et à leur résolution, constituent des missions prioritaires assignées au MEAE par le président de la République. Le ministère et ses agentes et agents doivent disposer d'outils de communication et de gestion de l'information efficaces et suffisamment souples pour permettre des déploiements rapides et un fonctionnement en task force – y compris, par exemple, en situation de confinement ou de télétravail comme l'a montré la crise de la Covid-19. Ils doivent aussi pouvoir bénéficier des nouvelles possibilités offertes par le numérique pour l'agrégation, la visualisation et l'exploitation des données afin de pouvoir mieux anticiper et gérer les crises. Cette modernisation des outils doit aussi permettre d'améliorer et de fluidifier les relations avec les usagers en situation de crise, et le cas échéant d'apporter de nouveaux services.

→ ACTION 1

Moderniser les applications utilisées à l'occasion des crises à l'étranger, à la fois du côté du public (Fil d'Ariane, Conseils aux voyageurs) pour offrir une plus grande ergonomie, des fonctionnalités supplémentaires et consolider la protection des données personnelles et du côté des agentes et agents (Crisenet, Phèdre) pour faciliter la prise en main de ces outils et le traitement des données.

→ ACTION 2

Mettre en place des outils cartographiques et de visualisation agrégeant, via des API, les données contenues dans les applications de gestion de crise d'une part et des données ouvertes d'autre part. Confier le pilotage de ce projet à un comité de cartographie rassemblant les directions concernées.

→ ACTION 3

Augmenter la capacité de réaction et d'anticipation du MEAE par le développement de modules basés sur l'intelligence artificielle, assistant l'activité de veille et de prospective.

→ ACTION 4

Fournir pour la gestion des crises des outils de communication et de gestion efficaces, ergonomiques, extensibles et facilement distribuables. Faciliter le travail en task forces, et améliorer la connectivité des outils en itinérance à l'étranger, ainsi que l'accès aux données (centrales et locales) en mission.

OBJECTIF 2 :

**METTRE LE
NUMÉRIQUE
AU SERVICE DES
USAGERS, EN
PARTICIPANT À LA
MODERNISATION
ET À L'OUVERTURE
DES POLITIQUES
PUBLIQUES**

AXE 1

DES DÉMARCHES EN LIGNE DE QUALITÉ ET DES RELATIONS AVEC LES USAGERS AMÉLIORÉES



La modernisation des relations du MEAE avec les usagers est déjà largement entamée, notamment dans le domaine consulaire avec la mise en ligne réalisée ou programmée d'un nombre croissant de démarches : enregistrement consulaire, actes d'état civil, vote par Internet, demandes de visas notamment. Ces efforts doivent être poursuivis et devenir la norme pour les relations du ministère avec l'ensemble de ses usagers et partenaires : étudiants, entreprises, ambassades et consulats étrangers en France, fournisseurs, participants à des événements organisés par le MEAE et ses postes à l'étranger. Ils doivent s'appuyer sur des démarches de qualité (accessibilité sur smartphone, accessibilité handicap, principe du « Dites-le nous une fois ») et une simplification du parcours utilisateur par le recours à des portails dédiés et, le cas échéant, multicanaux (démarches en ligne, réponse téléphonique, visioconférence, etc.), complétant et améliorant le service de proximité « en présentiel » qui est aussi attendu de son réseau à l'étranger.

→ ACTION 1

Faciliter les contacts entre les usagers et le MEAE, en mettant en place un dispositif regroupant toutes les démarches des Français à l'étranger sur une plateforme unifiée d'information, de réponse aux appels téléphoniques et aux courriels disponible 24h/24, en modernisant l'application de gestion des rendez-vous dans les consulats, et mettant en place un outil de visioconférence/webinaire pour la communication entre les postes et les communautés françaises à l'étranger.

→ ACTION 2

Profiter de la forte présence du MEAE sur les réseaux sociaux pour **tester la mise en place de chatbots** afin de répondre aux questions les plus courantes.

→ ACTION 3

Offrir la possibilité de **réaliser de manière dématérialisée et de bout en bout l'ensemble des démarches** effectuées aujourd'hui dans les consulats, notamment la demande, la remise et la conservation des actes de l'état civil réalisés à l'étranger.

→ ACTION 4

Améliorer l'expérience utilisateur des usagers en rendant compatibles l'ensemble des démarches en ligne avec FranceConnect et en introduisant le « Dites-le nous une fois », en rendant accessibles au handicap l'ensemble des démarches consulaires en ligne et en y permettant un accès « natif » par téléphone portable.

→ ACTION 5

Pour les démarches nécessitant la présence de l'utilisateur (biométrie), faciliter la **capacité de projection des postes consulaires** en modernisant et étendant le parc de valises Consuléo pour le recueil des données.

→ ACTION 6

Proposer une solution de **vote par Internet** ergonomique, fiable et sécurisée pour les élections consulaires de 2021 et pour les élections législatives de 2022, avec pour objectif de systématiser cette procédure.

→ ACTION 7

Poursuivre les chantiers engagés pour offrir la possibilité de réaliser de manière dématérialisée et de bout en bout l'ensemble des **démarches à destination des publics étrangers** (Études en France, France-visas) **et en France** (candidatures aux postes en organisations internationales ou dans le réseau culturel et de coopération), comme à destination **des ambassades étrangères en France** (gestion des privilèges et immunités, accréditations, autorisations de survol).

→ ACTION 8

Garantir la **transparence de l'action de l'administration** et faciliter l'accès public aux archives en mettant en place les outils destinés à informer le citoyen sur l'existence de ces ressources.

AXE 2

DE NOUVEAUX SERVICES TIRANT PROFIT D'UNE MEILLEURE EXPLOITATION DES DONNÉES



La dématérialisation des procédures doit être une occasion de permettre d'une part une meilleure exploitation des données (décloisonnement, visualisation, utilisation de l'intelligence artificielle) par l'administration en vue d'un meilleur pilotage des politiques publiques, et d'autre part une plus grande ouverture des données au public – dans le respect de la protection des données personnelles – afin de favoriser la transparence, une meilleure compréhension de l'action diplomatique et consulaire, ainsi que le développement de nouveaux services par des partenaires privés ou associatifs.

→ ACTION 1

Décloisonner les données métiers et systématiser le recours à des **outils de visualisation** en s'appuyant sur les premières expériences menées dans les domaines consulaire et comptable.

→ ACTION 2

Poursuivre la **numérisation des archives historiques et des collections** en vue de leur publication sur des portails dédiés (bibliothèque diplomatique en ligne, portail de valorisation Mnesys Expo) et moderniser les applications permettant d'y accéder. **Moderniser et développer les bases documentaires** (base des traités internationaux, images, œuvres spoliées, base généalogie).

→ ACTION 3

Décliner dans la DNUM les **trois rôles essentiels rentrant en jeu dans les data sciences**. Ces compétences se répartissent entre « ingénierie des données » pour la préparation des jeux de données, analyse de données au cœur de la connaissance métier et data science qui s'appuie sur le calcul numérique pour faire émerger tendances et corrélations.

→ ACTION 4

Recenser et publier les données pouvant être communiquées aux citoyens dans le cadre du **Partenariat pour un gouvernement ouvert** (PGO), valoriser ainsi les métiers et l'action du ministère et des postes, et permettre aux citoyens et entreprises de développer des services basés sur l'exploitation des données produites par le MEAE.

→ ACTION 5

Tester, dans le contexte du MEAE et en réponse à des besoins signalés par les postes ou les directions, **les nouvelles techniques d'intelligence artificielle** (aide à la décision, analyse et production automatisée de texte notamment).

OBJECTIF 3 :

**METTRE
LE NUMÉRIQUE
AU SERVICE
DES AGENTS,
DES MÉTHODES
DE TRAVAIL ET
DE L'EFFICACITÉ
DU MINISTÈRE**

AXE 1

DE NOUVELLES TECHNOLOGIES POUR DE NOUVELLES MÉTHODES DE TRAVAIL ET DE NOUVEAUX USAGES



Bousculés pendant la crise sanitaire, les méthodes et outils de travail doivent s'adapter aux nouvelles technologies. Le travail au ministère et dans les postes reste, malgré la modernisation apportée par le portail Diplomatie, trop axé sur l'emploi de la messagerie. Il doit pouvoir se mener avec de nouveaux outils de communication facilement accessibles à partir d'un même espace intégré afin d'en optimiser l'usage. L'accès et le partage de l'information par les communautés de travail transverses pourront également être favorisés. Des outils de communication plus ouverts, en complément des systèmes sécurisés actuels, seront également proposés, visioconférences externes et webinaires notamment. Pour être pleinement efficaces, ces outils devront également être adoptés par les partenaires ministériels présents en poste ou, à défaut, être rendus interopérables. Afin de pouvoir se concentrer plus efficacement sur leur mission première au service de la politique étrangère française, les agentes et agents du MEAE doivent bénéficier, au même titre que les usagers, des avantages liés à la dématérialisation des procédures de bout en bout, au regroupement de ces démarches sur des portails et à la mise en place de tableaux de bord. Enfin, lorsqu'ils existent et peuvent être adaptés à moindre coût aux contraintes de sécurité du ministère, les outils et solutions « sur étagère » seront privilégiés.

LE COURRIEL, CET ENNEMI

Comme très souvent au sein des administrations ou dans de grands groupes privés, l'outil de travail et de communication privilégié par les agents reste le courriel. En 2014, une des ambitions de l'application Diplomatie était, à défaut de supprimer le courriel, d'en réduire substantiellement l'emploi, et, à cette fin, des outils de communication innovants avaient été mis en place : discussion instantanée et outils collaboratifs. Six ans plus tard, la situation ne s'est pas améliorée : ces nouveaux outils créent davantage de courriels et, quotidiennement, ce sont plusieurs centaines de messages qui sont reçus chaque jour, mélangeant dans les boîtes de réception de l'information riche et des échanges techniques interminables. L'information utile et importante s'y perd souvent.

Supprimer la messagerie est illusoire, mais l'ambition de diminuer son volume doit être maintenue. Cette diminution ne pourra s'amorcer qu'à la condition que les outils alternatifs proposés soient efficaces, accessibles facilement et que leur usage soit compris. Un échange avec de nombreux correspondants devant déboucher sur un résultat ou une décision aurait, par exemple, toute vocation

à être traité sur un salon de discussion instantanée plutôt que de faire l'objet d'une cascade de messages avec des interlocuteurs ajoutés au gré des envois ou d'innombrables boucles de messages parallèles. Dans le même esprit, l'emploi d'une solution de rédaction collaborative pourrait être préférée aux partages de documents en pièce jointe. Ces deux exemples illustrent la nécessité de proposer, en complément de la messagerie, divers outils de communication ou de collaboration. Ces outils ne pourront néanmoins être adoptés que s'ils sont parfaitement intégrés (authentification commune, disponibles en un clic et accessibles également depuis les outils de mobilité).

La DNUM projette ainsi de développer une nouvelle application de messagerie sécurisée au niveau DR proposant des fonctionnalités collaboratives (chat, discussion instantanée, transfert de fichiers volumineux, appels direct en audio et en visio), dans le but de permettre à l'utilisateur de basculer sans effort vers l'outil le plus adapté au processus collaboratif ou décisionnel en cours, en interne, mais également avec la plupart de ses partenaires extérieurs.

→ ACTION 1

Proposer, au terme d'une phase d'expérimentation dans des postes pilotes, un **outil de communication unifiée** alliant messagerie, partage de fichiers, messagerie instantanée, téléphonie et visioconférence.

→ ACTION 2

Favoriser le travail collaboratif en administration centrale et au sein des postes, en fournissant à la fois une plateforme collaborative et une **solution de wiki**, permettant un meilleur partage de l'information et la diminution des échanges par courriel.

→ ACTION 3

Dans les postes, **travailler à la généralisation des solutions du MEAE**, à l'unification et, à défaut, à la mutualisation et à une meilleure connexion des différents systèmes d'information (Direction générale du Trésor, opérateurs, Instituts).

→ ACTION 4

Proposer une solution de **visioconférence** ouverte sur l'extérieur, non sécurisée mais mieux maîtrisée, car hébergée sur un serveur de confiance (cloud MEAE ou étatique) et y adjoindre une solution de webinaire externe et interne sécurisée.

UNE AMBASSADE, UN SYSTÈME D'INFORMATION

Aussi performants soient-ils, ces nouveaux outils seront rapidement bridés dans leur emploi s'ils sont cantonnés, dans les postes, uniquement aux agentes et les agents du ministère. Il est dommage que la non-interopérabilité ou l'absence de mutualisation des outils avec les autres administrations obligent souvent les agentes et agents à employer le moins disant en matière fonctionnelle ou de sécurité : messagerie en clair, WhatsApp, Zoom, etc. En poste, à une communauté de travail (réunissant MEAE, ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, ministère des Armées, ministère de l'Intérieur, etc.) devrait correspondre une communauté d'outils, et cet objectif ne pourra être atteint qu'à la faveur d'une mutualisation accrue des infrastructures, des outils et des équipes en charge de les maintenir.

→ ACTION 5

Tendre au Zéro papier. Utiliser les fonctions **e-Parapheur** de l'application Diplomatie pour la validation et la circulation des notes internes et **dématérialiser** les démarches internes qui ne le sont pas encore (notamment dans le domaine des ressources humaines) en généralisant la signature électronique et en portant une attention particulière à la gestion de son cycle de vie. Diminuer substantiellement, dans les postes, le parc d'imprimantes individuelles.

→ ACTION 6

Développer une **logique de portails thématiques de démarches internes** pour rompre avec la logique « une démarche = une application », améliorer le parcours utilisateur, adopter également pour les démarches internes le principe du « Dites-le nous une fois » et permettre une meilleure exploitation de la donnée.

→ ACTION 7

Organiser des ateliers avec chaque direction d'administration centrale afin de cibler et valoriser les gisements de données non exploités et les mutualiser. Permettre une meilleure visualisation de ces données en accélérant le développement et la diffusion de **tableaux de bord**.

DITES-LE NOUS UNE FOIS

Lorsque vous remplissez un formulaire, une grande partie des informations qui vous sont demandées est déjà connue des services gestionnaires. Saisir des données personnelles de base (civilité, nom, prénom, adresse, etc.) à chaque nouvelle procédure ou les mettre à jour pour chaque démarche à chaque changement de situation est une source de perte de temps pour les agentes et agents. Pour l'administration, qui gère plus de 13 000 agents, elle se traduit cumulativement en semaines de travail.

AXE 2

UBIQUITÉ, VERSATILITÉ ET NOMADISME : FACILITER LA VIE DES AGENTES ET AGENTS



La mobilité et l'ubiquité ont toujours fait partie de l'ADN du MEAE. La DNUM avait, à ce titre, développé des outils d'itinérance ou de visioconférence sécurisés bien avant la crise de la COVID-19. Cette dernière a néanmoins montré que les postes de travail, même mobiles, n'avaient pu répondre pleinement aux défis du travail à distance ni aux nouveaux usages, bridés par les contraintes de sécurité empêchant d'opérer les outils de communication ou de collaboration grand public. Il nous faut donc étendre massivement l'utilisation de ces équipements, mais aussi revoir en profondeur leur fonctionnement pour autoriser de manière concomitante mais étanche des usages sécurisés et non-protégés. Il faudra également développer une solution de travail à distance dédiée pour les agentes et agents de droit local qui représentent une part importante des effectifs du ministère. Minimiser l'indisponibilité des outils numériques, que ce soit à l'occasion des changements d'affectation ou à la suite des demandes de matériel ou de solutions applicatives, doit enfin limiter les pertes de productivité et de temps pour les agentes et agents.

UN POSTE DE TRAVAIL VERSATILE...

La crise sanitaire a fait émerger de nouveaux outils et de nouveaux usages qui pourraient, à l'issue, perdurer et s'inscrire durablement dans les méthodes de travail du ministère. Aujourd'hui contraints par des exigences de sécurité, le système d'information Éole interdit notamment d'utiliser les outils de communication ou de collaboration grand public (webconférences, webinaires, outils de partage de fichiers et de rédaction collaborative). Le poste de travail Éole, l'Itinéo et la solution de mobilité sécurisée dPhone doivent donc être adaptés afin d'autoriser des outils et plateformes qui ne le sont pas aujourd'hui, tout en maintenant un niveau de sécurité identique pour ce qu'il faut protéger. Un environnement non sécurisé – plus permissif – devra pouvoir exister, concomitamment avec l'environnement sécurisé DR, sans que la sécurité et l'homologation de ce dernier soit remis en cause. À défaut, c'est un système d'information parallèle, non sécurisé, non maîtrisé qui, de fait, risque de se développer.

... ET NOMADE

Le poste de travail et l'accès au système d'information du ministère devront être nomades. Ainsi, les agentes et agents du MEAE conserveront leur poste de travail d'une affectation à l'autre, et les coupures de service seront réduites au minimum, voire tout simplement évitées.

→ ACTION 1

Intensifier le déploiement de **la solution d'itinérance sécurisée Itinéo** en administration centrale et dans les postes pour en faire le poste de travail par défaut des titulaires.

→ ACTION 2

Développer une solution dérivée de l'actuel Itinéo, ainsi que la solution de téléphonie dPhone permettant des **usages concomitants DR et non protégés**.

→ ACTION 3

Développer une **solution de travail à distance à destination des agentes et agents de droit local**, leur permettant quand cela est nécessaire d'accéder dans le respect des règles de sécurité et de protection des données aux applications professionnelles indispensables pour la continuité de service.

→ ACTION 4

Minimiser les interruptions de service lors d'un changement d'affectation entre la France et l'étranger en permettant aux agentes et agents de conserver leurs outils de mobilité – Itinéo, dPhone et dPad – d'un poste à l'autre et en minimisant puis supprimant les autres coupures de service : messagerie, droits applicatifs et données privées sauvegardées.

→ ACTION 5

Améliorer le service d'infogérance afin de donner aux agentes et agents davantage de **visibilité sur l'avancement** de leurs demandes et en créant un rôle de **médiateur infogérance** en cas de difficulté.

→ ACTION 6

Consulter régulièrement les agentes et agents sur leurs usages, leur satisfaction et leurs attentes concernant les outils numériques mis à leur disposition et organiser des séquences d'échanges pour qu'ils puissent être acteurs de la transformation numérique et de l'évolution de leurs outils de travail.

AXE 3

COMPRENDRE ET PENSER LE NUMÉRIQUE



En plus de bouleverser nos méthodes de travail, le numérique transforme en profondeur notre monde. Appréhender ces grands changements en cours et à venir devient indispensable dans le travail des agentes et agents du ministère. Un effort d'information et de formation s'appuyant sur des canaux et des expertises multiples est donc particulièrement nécessaire. Il devra permettre non seulement de ne laisser personne en difficulté vis-à-vis des outils numériques professionnels du quotidien, mais aussi à tous ceux qui le souhaitent et avec le soutien de leur direction métier de devenir acteurs de ce changement, en participant soit à des investigations de problèmes auxquels des solutions numériques peuvent être apportées soit à la coconstruction de ces solutions avec la DNUM ou avec des start-up d'État dans le cadre d'un incubateur ministériel.

→ ACTION 1

Présenter régulièrement aux agentes et agents les innovations numériques (conférence en présentiel et/ou webinaire interne). Solliciter les correspondants numériques en poste pour qu'ils présentent en webinaire les avancées numériques dans leur pays de résidence (e-gouvernement, nouvelles pratiques, start-up émergentes, etc.).

→ ACTION 2

Renforcer les formations et sessions sur le numérique dans les cycles de l'Institut diplomatique et consulaire (IDC), de l'IDC mi-carrière, de l'Institut de formation aux affaires administratives et consulaires (IFAAC) et du Collège des hautes études de l'Institut diplomatique (CHEID), ainsi que dans le cadre de la mise en place de la future école diplomatique et consulaire. Enrichir la plateforme de **formation Diplomatica** avec un corpus plus important de formations en ligne sur le numérique. Développer les formations en ligne pour tendre vers l'émergence d'une école diplomatique et consulaire numérique.

→ ACTION 3

Sur la base du volontariat, **former les agents en difficulté** pour éviter l'illectronisme et leur permettre de mieux s'approprier les outils numériques dont ils ont besoin dans leur environnement professionnel.

→ ACTION 4

Faire émerger des « **correspondants numériques** » dans chacune des directions, qui seraient sollicités pour des sessions d'identification de problèmes, de brainstorming, des hackathons, des ateliers de valorisation des données et d'implémentation de l'IA.

→ ACTION 5

Créer un **atelier numérique**, qui accueillera dans un premier temps Disinfo (initiée en tant que start-up d'État par l'ambassadeur pour le numérique) et d'autres initiatives portant notamment sur l'analyse de l'information multicanale et multilingues, ou encore des travaux sur les relations administration/usagers ou sur les outils numériques pour la diplomatie d'influence.

→ ACTION 6

Formaliser dans des **feuilles de route métiers** les objectifs et moyens de transformation numérique avec les directions

→ ACTION 7

Développer les compétences internes en matière de gestion et de préservation de l'information numérique (analyse de formats, restauration de fichiers, aspects juridiques, etc.).

L'ILLECTRONISME, L'ILLETTRISME DU NUMÉRIQUE

L'activité diplomatique se pratique de plus en plus en dehors des chancelleries via de nouveaux canaux et outils numériques. Ainsi, les agentes et agents, s'ils ne peuvent s'en servir seront, aussi compétents et expérimentés soient-ils, en difficulté pour mener leurs missions quotidiennes. En parallèle de la numérisation toujours croissante des métiers et des relations professionnelles, il apparaît alors indispensable d'accompagner davantage tout personnel en difficulté.

UNE FILIÈRE D'EXCELLENCE DE CYBERDIPLOMATES

Rappelant lors de la Conférence des ambassadrices et des ambassadeurs de septembre 2019, que « la transformation numérique est aujourd'hui un des déterminants clés du nouvel ordre mondial », le ministre a souligné la nécessité pour le ministère « de disposer d'une filière d'excellence dans ce domaine pour attirer, former et conserver de vrais cyberdiplomates ». Le développement de cette filière s'appuiera à la fois sur le renforcement des compétences numériques des diplomates, la mobilisation de celles des attachés des systèmes d'information et de communication (ASIC), ainsi que des échanges de personnels avec les autres ministères et partenaires. Il impliquera des actions de formation – notamment par la prise en compte des thématiques numériques dans le cursus de la future école diplomatique et consulaire –, l'animation d'un réseau de correspondants dans les directions et les postes et la définition de parcours de carrière permettant de capitaliser sur les compétences acquises.

OBJECTIF 4 :

**INSCRIRE LA
TRANSFORMATION
NUMÉRIQUE
DANS LA DURÉE**



La transformation numérique n'est pas seulement affaire d'outils. Ces derniers ne peuvent produire pleinement leurs effets que s'ils s'appuient sur une évolution des méthodes de travail et un processus d'appropriation par toutes celles et ceux qui contribuent à l'action du ministère, ce qui nécessite la mise en place d'une gouvernance au plus haut niveau. Celle-ci est également nécessaire pour que puisse être pleinement prise en compte la soutenabilité budgétaire, sociale et environnementale de la transformation numérique. La mission de la DNUM est d'impulser, de promouvoir cette politique d'innovation et de transformation, de façon transversale, en lien avec l'ensemble des directions, des services et du réseau. Pour mettre en œuvre ce plan de transformation ambitieux, la DNUM pourra s'appuyer sur la compétence de ses agentes et agents, sur son dispositif à l'étranger (centres régionaux d'assistance des systèmes d'information et de communication (CRASIC) et leurs correspondants) et sur ses infrastructures, qui ont montré leur résilience et leur maturité pendant la crise sanitaire. Néanmoins, un renfort, sous forme de contrats de projet, pour une durée de trois à quatre années, et des ressources budgétaires pluriannuelles suffisantes et sécurisées seront nécessaires pour le mener à bien et rapidement. La DNUM devra également se mettre en ordre de bataille, en adoptant une nouvelle organisation plus lisible et mieux adaptée aux enjeux et aux défis qui l'attendent : même actrice prépondérante de la transformation numérique du ministère, la DNUM devra rester au service et à l'écoute des agentes et agents et répondre, au quotidien, à leurs besoins, à leurs demandes et leur assurer la disponibilité, la sécurité et l'efficacité de son système d'information.

→ ACTION 1

Transformer le comité stratégique du système d'information diplomatique en **comité de pilotage de la transformation numérique et des systèmes d'information**. Instance de gouvernance de la transformation numérique du ministère et de la gestion de ses systèmes d'information au plus haut niveau, elle s'assurera que le changement dans les méthodes de travail, le développement des outils numériques et l'accompagnement des agents dans l'appropriation de ces évolutions soient coordonnés.

→ ACTION 2

Réorganiser les services de la direction du numérique pour mieux répondre aux enjeux à venir et rendre son organisation et ses **points d'entrée plus lisibles** pour les utilisateurs.

→ ACTION 3

Consolider le système de support informatique internalisé à l'étranger, d'une part en renforçant les missions de conseil et d'accompagnement, mais aussi de test et de parangonnage de solutions innovantes menées par les CRASIC, et d'autre part en veillant à ce que les « agentes et agents ressources » ne voient pas leurs attributions se multiplier et bénéficient de temps de formation suffisants.

→ ACTION 4

Pour **garantir une gestion saine du développement applicatif et de l'infogérance** du ministère, maintenir un équilibre entre les corps ASIC/ESIC piliers de l'action quotidienne du MEAE en France comme à l'étranger, et garants de son autonomie numérique. Les contractuelles et contractuels, quant à eux, apportent une expertise pointue et des nouvelles compétences en fonction des besoins. Un tissu de prestataires contribue, pour sa part, à un modèle économique performant.

→ ACTION 5

Veiller à **l'attractivité et à la valorisation de la filière des systèmes d'information et de communication du MEAE** sur l'ensemble de la carrière, notamment en relation avec la création d'une filière d'excellence de cyberdiplomates, et en gardant à l'esprit la nécessité d'accroître la présence et le rôle des femmes dans cette filière.

→ ACTION 6

Assurer des ressources budgétaires suffisantes sur la base d'une programmation pluriannuelle pour continuer, d'une part, à investir dans la robustesse, la sécurité et la modernisation permanente de nos infrastructures, et d'autre part dans le développement des nouveaux outils numériques.

→ ACTION 7

Contenir les coûts liés au socle de notre système d'information en optimisant le recours aux solutions et aux marchés interministériels, ainsi qu'au logiciel libre, et en cherchant systématiquement la versatilité et l'agilité des systèmes, de façon à disposer d'alternatives permettant la mise en concurrence des fournisseurs.

→ ACTION 8

Inscrire la transformation numérique dans une **approche socialement responsable**, prenant pleinement en compte les objectifs de la diplomatie féministe ou encore l'intégration du personnel en situation de handicap. Le but est de permettre **l'amélioration simultanée du service rendu à nos concitoyens et la qualité de vie au travail des agentes et agents** (allègement des tâches chronophages, concentration sur les missions à haute valeur ajoutée). Conséquence attendue : la possibilité d'examiner plus sereinement de possibles optimisations des ressources humaines et budgétaires.

→ ACTION 9

Veiller à ce que le numérique s'inscrive dans une **démarche écoresponsable**, minimisant l'impact environnemental des activités numériques du ministère (consommation d'énergie, cycle de vie des équipements) et maximisant l'impact positif de la transformation numérique sur le bilan global du ministère en matière d'environnement (empreinte carbone, diminution des consommables).

LISTES DES SIGLES ET ACRONYMES

ANSSI	Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information	OSIIC	Opérateur des systèmes d'information interministériels classifiés (service à compétence nationale issu de la fusion en 2020 du centre de transmissions gouvernemental et de la sous-direction numérique de l'ANSSI)
API	Interface de programmation (fonctionnalités permettant à une application d'offrir des services à une autre)	RGPD	Règlement général sur la protection des données
ASIC	Attaché des systèmes d'information et de communication	SESIIC	Secrétaire des systèmes d'information et de communication
CHEID	Collège des hautes études de l'Institut diplomatique	SGDSN	Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale
COSAE	Centre opérationnel de sécurité des Affaires étrangères		
CRASIC	Centre régional d'assistance des systèmes d'information et de communication		
DINUM	Direction interministérielle du numérique		
DNUM	Direction du numérique		
DR	Diffusion restreinte		
ICC	Industries culturelles et créatives		
IDC	l'Institut diplomatique et consulaire		
IFAAC	Institut de formation aux affaires administratives et consulaires		
MEAE	Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères		

Contact

Directeur du numérique : Fabien Fieschi
com.dnum@diplomatie.gouv.fr

Le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères

-  @francediplo
-  @france.diplomatie
-  FrancediploTV
-  @francediplo
-  Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères

Retrouvez-nous sur notre site internet,
diplomatie.gouv.fr