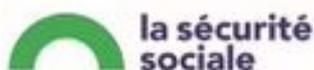
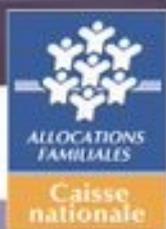


Branche **famille**

SDSI
2023 - 2027

L'EXPERTISE
INFORMATIQUE
AU SERVICE
DE LA BRANCHE



1. Préambule	3
2. Introduction.....	4
3. Stratégie et trajectoire générale d'évolution du SI.....	6
4. Principaux enjeux et orientations stratégiques du SDSI.....	12
4.1 Les grands enjeux du SDSI 2023-2027	12
4.2 Les orientations stratégiques techniques.....	14
4.3 Les orientations stratégiques fonctionnelles.....	18
4.4 Les orientations stratégiques organisationnelles et méthodologiques.....	20
5 Modalités d'articulation et de fonctionnement Métiers / DSI.....	23
5.1 Une démarche mettant au cœur l'articulation SDSI / COG / SSSI avec une forte association de l'ensemble des parties prenantes	23
5.2 Une démarche visant à construire un SDSI résilient	24
6 Engagements du SDSI 2023-2027.....	25
6.1 Mise en œuvre des orientations stratégiques techniques.....	26
6.1.1 La consolidation du socle technique et la gestion de la dette technique	26
6.1.2 La préparation d'un nouveau socle d'architecture et la modernisation du SI	32
6.2 Mise en œuvre des orientations fonctionnelles de la COG et du SSSI.....	40
6.2.1 Axe 1 : Développer des services attentionnés tout au long des parcours de vie.....	40
6.2.2 Axe 2 : Garantir un accès efficace au juste droit en rénovant le modèle de délivrance des prestations.....	49
6.2.3 Axe 3 : Mobiliser tous les leviers de performance de la branche et accompagner les transformations.....	64
6.3 Mise en œuvre des orientations organisationnelles et méthodologiques	75
6.3.1 Evolution de la conduite de projet et du mode de fonctionnement Métiers / DSI	76
6.3.2 Fonctionnement interne de la DSI.....	82
7 Le système opérationnel et la disponibilité du SI.....	89
7.1 La continuité de services	89
7.2 La maintenance évolutive et réglementaire.....	90
7.3 Le maintien en condition opérationnelle du SI.....	90
8 Feuille de route macro du SDSI	96
8.1 Feuille de route globale du SDSI	97
8.2 Feuille de route détaillée – modernisation du SI et projets phares	99
9 Synthèse des moyens du SDSI	100
10 Dispositif de suivi du SDSI.....	104
11 ANNEXES	105
11.1.1 Le budget informatique.....	105
11.1.2 Le plan technique d'urbanisme	106
11.1.3 Le plan d'occupation des sols.....	108
11.1.4 Définition des briques techniques et technico-fonctionnelles	109
12 FICHES PAR DOMAINE.....	110

1. PREAMBULE

L'élaboration de ce schéma directeur du système d'information (SDSI) 2023-2027 de la branche Famille obéit à trois règles d'écriture.

- ✓ Ce SDSI a été construit au fur et à mesure de la définition des objectifs de la convention d'objectifs et de gestion. Les deux documents sont complémentaires et se répondent l'un à l'autre.
- ✓ Le schéma directeur se veut le plus explicite possible sur les objectifs métiers bien sûr, mais aussi sur les nécessaires évolutions du socle technique et de sécurité, ainsi que sur les actions d'amélioration à mener dans le fonctionnement MOA/MOE.
- ✓ La période qui s'ouvre est longue et nul doute qu'elle comportera beaucoup d'imprévus et d'ajustements. Ce SDSI 2023-2027 a donc été conçu pour faciliter le pilotage de sa réalisation et son adaptation à des contextes nouveaux.

La branche Famille dispose désormais d'un document clair sur l'évolution à venir de son système d'information et son adéquation aux ambitions métiers.

2. INTRODUCTION

Un SDSI inscrit dans la continuité avec des ambitions renouvelées et alignées sur la COG et le SSSI

Les principales réalisations de la période 2018-2022

La stratégie de la branche Famille dans la COG 2018-2022 portait sur l'incarnation de 4 grands rôles (investisseur social, régulateur, évaluateur et opérateur) et sur l'atteinte de 3 objectifs principaux permettant d'y répondre :

- Être plus efficient dans la production de service aux usagers,
- Déployer efficacement les politiques publiques et,
- Accéder à la révolution numérique de l'expérience usagers.

La réalisation de ces objectifs s'est appuyée sur des actions de modernisation, de sécurisation et de renforcement de l'efficacité des processus internes SI parmi lesquelles on peut citer :

- **L'outillage et la normalisation des phases de construction SI** avec le développement d'un référentiel d'architecture d'entreprise, la mise en place d'une démarche qualité s'appuyant sur la cartographie des pratiques ITIL et outillée par une usine logicielle (tests, mises en production, déploiement, gestion des incidents ...);
- **La mise en œuvre des dispositions réglementaires** telles que la réforme de l'allocation logement avec la construction des premières briques d'un SI modernisé, la récupération des données DRM, l'intermédiation financière, la revalorisation de la Prime d'activité, la réforme du Complément mode de garde ou les mesures et aides exceptionnelles liées à la crise sanitaire ;
- **L'amélioration de l'environnement de travail** avec le déploiement d'outils collaboratifs et de travail à distance, le développement d'assistants digitaux, la mutualisation interbranche de l'éditique, la dématérialisation de services RH ;
- **Le développement des services numériques pour simplifier la relation usager** avec l'authentification à la personne et l'utilisation de France Connect, des téléprocédures accessibles sur l'application mobile, une solution de rendez-vous à distance ;
- **L'évolution des échanges et de l'offre de service aux partenaires** avec l'enrichissement de Mon compte Partenaire et de Monenfant.fr ainsi que le développement d'API ;
- **L'évolution du socle technique** avec le déménagement du Datacenter de secours, l'utilisation de Cloud (Oracle et Azure), la migration vers un annuaire d'entreprise unique (nouvelle forêt), le déploiement de solutions de sécurité (chiffrement, scanner, ...) et des mises en conformité (directive NIS 1, RGPD).

Des trajectoires à ajuster face au constat de certaines limites

De nombreuses avancées ont eu lieu durant la période 2018-2022 qui ont permis d'inscrire le SI dans une trajectoire et une dynamique de modernisation avec l'utilisation de technologies à l'état de l'art et la mise en œuvre de méthode de travail plus intégrées et plus agiles. Les bilans et retours d'expérience réalisés ont cependant mis en exergue certaines limites ou difficultés qui sont prises en compte dans la construction de la feuille de route 2023-2027.

- **La trajectoire de modernisation du SI cœur de métier** est revue pour éviter de mener en parallèle une refonte du SI et la réalisation de projets réglementaires impératifs.
- **La trajectoire de modernisation de la délivrance des prestations** nécessite des travaux préparatoires, de la branche mais également en interbranche, de sécurisation et de mise en qualité des données permettant de limiter les erreurs de droits, la part du déclaratif et de sécuriser les paiements :
 - o La sécurisation des données du Dispositif de Ressources Mutualisées (DRM) et l'accroissement des transmissions de ressources par des tiers de confiance ;
 - o La constitution progressive de référentiels nationaux des bénéficiaires des allocations et plus généralement les bénéficiaires des paiements effectués par la branche, qui se poursuivra au-delà de 2027 pour le référentiel personnes ;
 - o Des travaux d'analyse de la qualité et de la stabilité des données dans la perspective de l'adossement de nouvelles prestations au DRM.
- **La trajectoire d'amélioration et d'industrialisation des processus du cycle de fabrication** prévoit une implication étroite des maîtrises d'ouvrage permettant une meilleure coordination dans la conduite de projet et une réduction des points de tension durant les phases du cycle. Elle implique également une association et un accompagnement plus important des Caf pour augmenter la délivrance de valeur, anticiper les impacts des mises en production et mieux accompagner les utilisateurs aux changements.

La poursuite des actions de transformation du SI

A côté des travaux de modernisation du SI cœur de métier, des chantiers majeurs ont été engagés sur la période 2018-2022 et vont se poursuivre ou se terminer dans le cadre du SDSI 2023-2027, parmi lesquels on peut citer :

- **La modernisation du Système d'Information Décisionnel** avec une refonte complète du socle technique et des technologies utilisées ainsi que, selon les moyens disponibles sur la période, la mise en place d'un nouveau modèle de données qui facilitera notamment le développement de la stratégie big data de la branche ;
- **La personnalisation de la relation de service aux usagers** avec la mise en place d'une base recensant les différents types d'interactions entre les usagers et la Caf ainsi que des offres de services numériques renouvelées qui permettront notamment de déployer une nouvelle démarche de contact pro-actifs vers les usagers ;
- **Le développement des échanges de données** avec les partenaires avec notamment la mise en place d'une plateforme supportant et traçant tous les échanges qui faciliteront les démarches des usagers à l'instar du principe du « Dites-le nous une fois ».

3. STRATEGIE ET TRAJECTOIRE GENERALE D'EVOLUTION DU SI

Au regard des bilans et constats de la période précédente, le SDSI 2023-2027 va s'inscrire à la fois dans la **continuité des actions réalisées** mais également dans des **trajectoires ajustées et adaptées** aux enjeux et aux ambitions de la branche et de l'interbranche.

La **stratégie d'évolution du SI** couvre **plusieurs axes** tant au niveau des évolutions de son infrastructure et de ses composants techniques que de son architecture applicative aux fins de :

- **Rationaliser les charges et les coûts** liés à l'obsolescence de certains composants et à la multiplication des systèmes et technologies utilisés,
- **Assurer un haut niveau de sécurité et de disponibilité** en rapport avec les standards d'un SI de service public et avec le statut d'Opérateur de Services Essentiels,
- **Maitriser le fonctionnement** d'un SI qui augmente d'année en année tant sur les fonctionnalités et traitements que sur la volumétrie des données manipulées,
- **Être en capacité de répondre aux besoins** d'évolution des offres et des services à destination des différents publics avec un délai et un niveau de qualité optimisés.

➡ La stratégie de gestion du patrimoine technique et applicatif

Au cours de la période précédente, et compte tenu de la mise en œuvre de programmes majeurs de transformation, la DSI a uniquement pu assurer un remplacement a minima d'anciens composants du SI, rendu nécessaire notamment par des arrêts de maintenance ou des renouvellements de marché. Tout au long de la période 2023-2027, elle va déployer une **stratégie volontaire de gestion de son patrimoine** (Cf chapitre 6.1.1) selon **la trajectoire et les principes suivants** :

- Terminer en priorité les décommissionnements techniques déjà engagés (nouvelle forêt, équipements réseau, ...),
- Poursuivre le remplacement et la modernisation des matériels et logiciels par étapes (avec par exemple une priorité donnée aux infrastructures de sauvegarde) ou par vagues (y compris au-delà de 2027 par exemple pour les serveurs en Caf),
- Arrêter complètement les infrastructures et technologies selon les calendriers des décommissionnements applicatifs liés, en priorité les infrastructures Domino et SAS,
- Organiser dans le temps la réduction progressive de certaines technologies (Progress, DB2, WAS, ...) en lien avec le remplacement des applications prévues sur la période,
- Coupler systématiquement les projets de refonte d'applications avec des leviers et un calendrier de décommissionnement.

➡ La stratégie d'évolution de l'environnement technique

Afin de soutenir la feuille de route de la COG et de s'adapter au contexte national (futur cloud souverain, ...) et international (cybercriminalité, ...), des **projets de sécurisation, de stabilisation et de modernisation des infrastructures et composants techniques** vont être mis en œuvre sur l'ensemble de la période 2023-2027. Ces projets sont cependant **priorisés en début de période selon trois principaux impératifs** :

- **Mettre en place les mesures de sécurisation indispensables** pour assurer l'intégrité et la continuité de fonctionnement du SI à la fois par des actions nouvelles (cellule de gestion de crise, accès au SI, ...) et également par la poursuite de mise en conformité (directive NIS V2, RGPD, préconisations ANSSI, ...).
- **Renforcer la capacité et les performances des infrastructures** de façon à garantir un fonctionnement nominal et également à absorber les volumétries liées à la mise en place de nouveaux projets, et notamment :
 - Poursuivre le développement des méthodes permettant d'adapter la capacité des infrastructures internes et Cloud aux besoins d'utilisation,
 - Optimiser la supervision des infrastructures et la mesure des performances,
 - Finir de fiabiliser le fonctionnement en mode bimodal (Cristal/ SI modernisé) qui va perdurer sur la COG (cf la stratégie du cœur de métier) en sécurisant les interdépendances et en stabilisant les performances et les échanges ; dans la suite des travaux menés depuis janvier 2021 qui ont permis d'améliorer les performances des traitements de liquidation des prestations et donc de minimiser le risque de ce fonctionnement pour la prochaine COG,
 - Adapter les infrastructures à la mise en place d'une gestion événementielle (temps réel vs batch).
- **Terminer la mise en place des dernières briques du socle technique** du SI modernisé, démarrée lors du précédent SDSI en lien notamment avec la réforme de l'Allocation logement (AL), qui sera composé en cible d'interfaces modulaires et standardisées permettant leur réutilisation au niveau de l'ensemble du SI (Cf chapitre 6.1.2).
 - **Les briques techniques déjà utilisées** vont être maintenues : le raccordement au Dispositif de Ressources Mutualisées (DRM) pour une prise en compte automatisée des revenus contemporains des allocataires, le moteur de règles pour le calcul et la revalorisation périodique des prestations, les outils nécessaires à la configuration, l'administration et l'exploitation des infrastructures informatiques hébergées dans des environnements Cloud en s'appuyant sur des standards,
 - **Les briques techniques déjà installées** vont être éprouvées dès 2023-2024 à l'occasion du lancement de nouveaux projets : le bus événementiel pour fiabiliser et sécuriser la synchronisation des données entre Cristal et le SI modernisé ainsi que pour la création de démarches pour les allocataires, l'ETL et l'API management pour le développement des échanges avec les partenaires, la conteneurisation pour la majorité des briques applicatives et en particulier la gestion de la relation client, ...,
 - **Le référentiel de technologies déjà défini** sera utilisé tout au long de la période, avec dès 2023, l'utilisation de la technologie NoSQL pour la conception de certaines bases de données, l'utilisation du Framework (Java Spring boot Angular) pour la refonte d'applications (créances, contentieux, ...) ou de téléprocédures (AJPP/AJPA, ...), ou la conteneurisation des applications,

- **Les dernières briques techniques** seront mises en place en tout début de période : un outil de case management qui permettra de gérer l'orchestration des traitements et des activités des agents en Caf ainsi que la refonte de la gestion des identités, des habilitations et des accès au SI modernisé.

➡ La stratégie de poursuite de la modernisation des SI applicatifs

La finalisation du nouveau socle technique va permettre de mettre en place des **socles technico-fonctionnels** basés sur les mêmes principes, être suffisamment génériques pour être réutilisés en fonction des évolutions fonctionnelles attendues dans la COG. Avant de les déployer sur le domaine cœur de métier des prestations, ils seront **éprouvés sur des périmètres connexes au cœur de métier** ou limités en termes d'impact agents et allocataires.

➡ Le SI cœur de métier

Le bilan des réalisations de la période précédente

La **stratégie de modernisation de l'architecture applicative « cœur de métier »** définie dans le SDSI 2018-2022 consistait à généraliser un moteur de règle et à décommissionner l'applicatif Cristal en migrant progressivement les prestations, en commençant par la prestation d'allocation logement. La construction du nouveau modèle de production a été fondé sur **trois principes : dématérialisation, sécurisation des données, et automatisation**. Cette stratégie répondait à la nécessité de rénover un SI, ancien mais fiable, qui ne permettait plus de répondre aux enjeux de simplification pour les usagers et aux attentes de la tutelle et des métiers en matière notamment :

- D'interopérabilité accrue avec les différents partenaires à la fois pour la récupération de données sécurisées à la source (DSN et PASRAU dans le cadre du DRM) et pour le calcul et le paiement de prestations en lien avec des tiers ;
- De gestion des prestations orientée « individus » et « évènements de vie ».

Plusieurs constats ont été réalisés **après la mise en production du projet AL** : d'une part la stratégie de basculement une à une des prestations de Cristal vers le SI modernisé ne serait pas soutenable en termes d'exploitation informatique. En effet, les prestations sociales sont interdépendantes dans leur calcul et la liquidation des dossiers allocataires. D'autre part, le niveau d'automatisation du calcul des prestations doit être adapté aux données acquises automatiquement : tant au niveau de leur millésime que du périmètre couvert.

La trajectoire 2023-2027

Des études ont été menées, en coordination avec les métiers, pour redéfinir une stratégie de modernisation du SI qui limite les difficultés mentionnées ci-dessus, tout en permettant de répondre aux enjeux de la branche en matière de **simplification, d'automatisation et d'amélioration du service rendu aux usagers**.

Cette stratégie pose les **grands principes suivants** :

- Le traitement des prestations individuelles va continuer à être géré dans Cristal via GESDRO durant toute la période, y compris en cas d'évolutions réglementaires ;

- La prestation AL, déjà migrée dans le SI modernisé, reposera toujours sur les briques mises en place (moteur de calcul OIA, CALP, ...) et bénéficiera par conséquent des améliorations prévues pour certaines de ces briques (nouvelle base nationale allocataire, nouvelle plateforme d'échange pour l'accès au DRM, ...);
- L'objectif à terme reste le décommissionnement de Cristal, mais la trajectoire pour mettre en place le nouveau SI est revue, et implique le maintien du fonctionnement du SI des prestations individuelles en mode bimodal sur la prochaine COG. Des évolutions de Cristal seront mises en œuvre sur la période pour s'intégrer au SI modernisé;
- Une capitalisation sera réalisée sur les retours d'expérience des projets menés et sur des preuves de concept pour préparer le décommissionnement définitif de Cristal envisagé dans le SDSI 2027-2031.

L'ensemble des SI applicatifs

L'évolution des différentes applications et services sur la période 2023-2027 va donc reposer en grande partie sur **le socle du SI modernisé**, grâce à la mise en place des **dernières briques technico-fonctionnelles** en début de période (Cf chapitre 6.1.2).

En matière de gestion de la donnée :

- La poursuite de la modernisation du SI décisionnel va permettre de répondre plus efficacement aux besoins de pilotage des équipes et de développer des cas d'usage du Big data soit en fin de période soit sur le prochain SDSI (lutte contre la fraude, non-recours aux droits ...);
- La mise en place, en tout ou partie sur la période, de bases nationales sur lesquelles vont s'appuyer des référentiels nationaux des personnes (intégrant ressources et situation), des offres, des tiers, des agents et de l'organisation seront progressivement utilisées comme bases sources pour l'ensemble des traitements et des échanges afin notamment de mieux distribuer le travail en Caf, faciliter la mutualisation entre CAF, améliorer la connaissance des allocataires ou encore améliorer la gestion des partenaires;
- La constitution d'un socle technique (plateforme d'échange multicanal) va prendre en charge, à partir de 2024, les nouveaux dispositifs d'échanges et de partage de données de la branche avec l'extérieur.

En matière de relation usager :

- L'enrichissement de la base interactions déjà en place se fera par le raccordement des différents canaux de contact qui vont être développés ou renouvelés sur la période selon les échéances de marché (téléphone, courriers, courriels, sms, ...) et qui permettront de qualifier les contacts et personnaliser les relations dans le cadre d'une démarche multicanale;
- En parallèle, les données issues de ces différents canaux seront consolidées dans une interface de consultation qui donnera aux agents en Caf une vision 360° de la relation avec les usagers;
- L'objectif sera à terme de développer des indicateurs et des mesures de la satisfaction du public qui permettront d'ajuster et de personnaliser la politique de contact.

En matière d'environnement de travail :

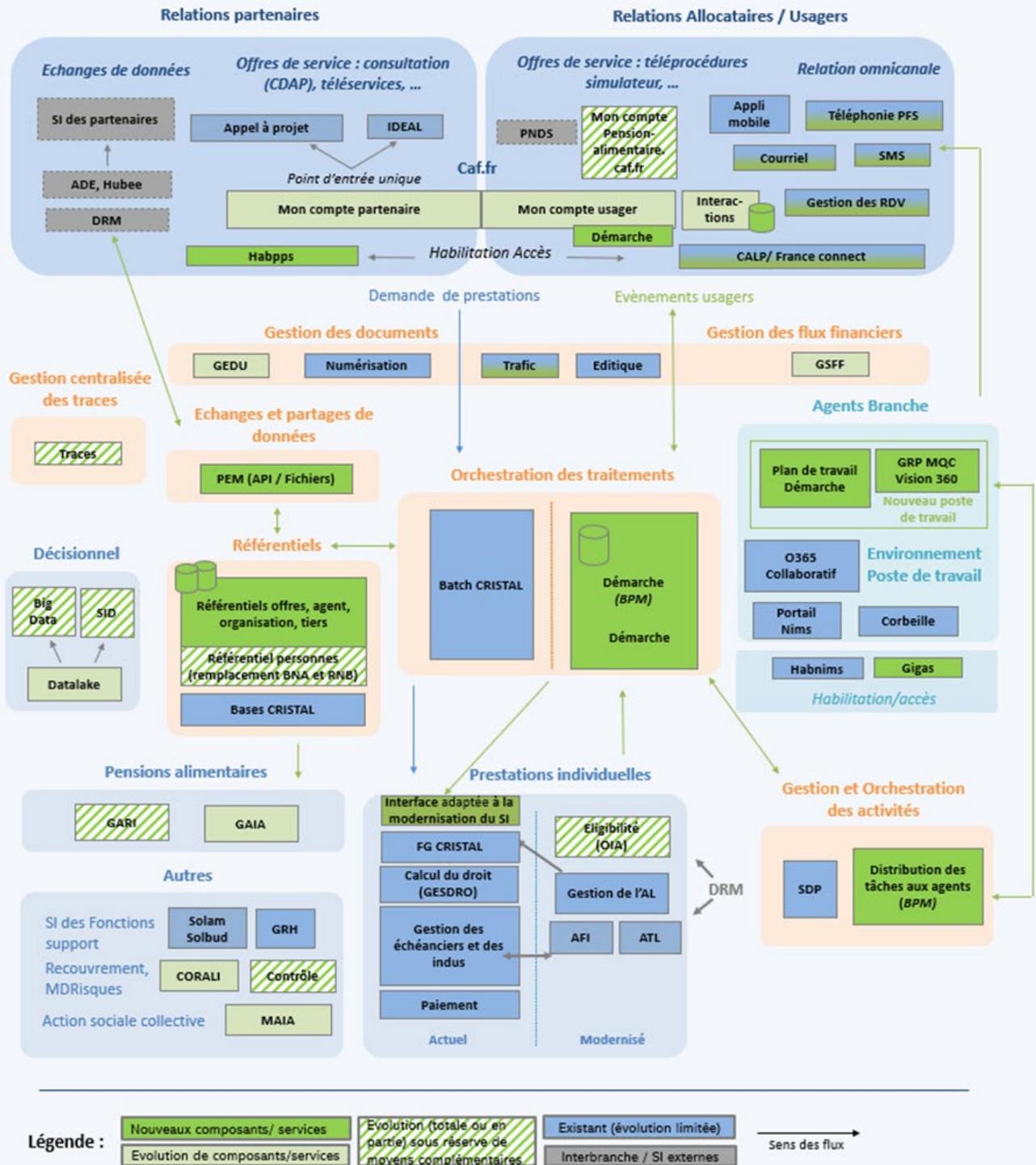
- Les outils de la Gestion de la Relation Client (projet GRP) seront intégrés au niveau du poste de travail de l'agent ;
- La mise en place d'un outil de case management (BPM) permettra de distribuer les tâches (par exemple pour initier des approches populationnelles) et guider le travail des techniciens dans le suivi et le traitement des démarches des usagers.

Plusieurs projets sont par ailleurs déjà identifiés pour utiliser le cadre du SI modernisé :

- La réécriture de certaines applications développées en interne, rendue nécessaire par les projets de la COG (plusieurs modules de CORALI, les contrôles sur place avec la refonte de CSP ...),
- L'informatisation de nouvelles fonctionnalités : Démarches AJPA et AJPP, outillage des contrôleurs, ...
- Le développement d'un simulateur et d'un moteur de calcul dans le cadre de la mise en place de la solidarité à la source (moteur d'éligibilité), prenant en compte les possibilités d'interface avec le PNDS et éventuellement d'autres simulateurs,
- La réarchitecture de services web dans le référentiel de technologie cible (sites monenfant, aripa, ...).

Sans être complètement intégrés au référentiel technologique du SI modernisé, certains SI applicatifs vont poursuivre leur développement sur la période avec l'enrichissement de fonctionnalités (SI de l'intermédiation financière, de l'action sociale collective, des RH, du budget et des achats ...) en utilisant, en fonction de leurs besoins, des briques du SI modernisé (ETL, conteneurisation, référentiels, case management, ...).

Schéma cible d'évolution du SI en 2027



NB : cette vue ne traduit pas un schéma d'architecture mais présente de façon synthétique et simplifiée les principales évolutions en matière de flux et de composants applicatifs et technico-fonctionnels.

4. PRINCIPAUX ENJEUX ET ORIENTATIONS STRATEGIQUES DU SDSI

Un renouvellement des ambitions SI porté par des enjeux de modernisation et de productivité et de nouvelles attentes en matière de politiques familiale et sociale inscrites dans la COG

4.1 LES GRANDS ENJEUX DU SDSI 2023-2027

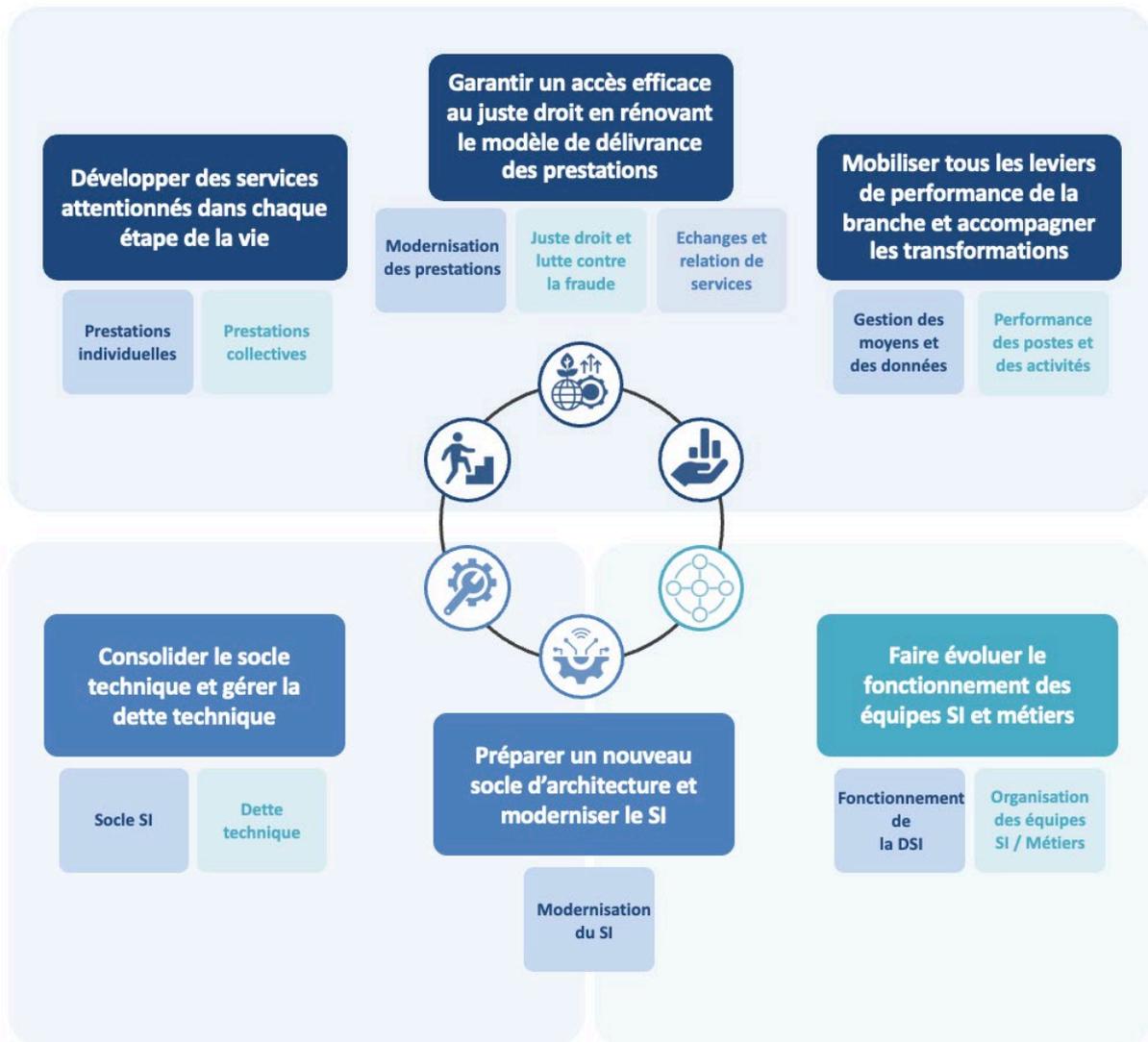
Le système d'information soutient la mise en œuvre des politiques de la Branche Famille et doit, à ce titre, contribuer au versement des prestations et à la mise en œuvre de nouvelles offres de service. La période précédente a été marquée par des événements et des transformations profondes qui ont eu des impacts sur cette mission première du système d'information :

- La crise sanitaire et sociale liée à la Covid-19 nécessitant des adaptations rapides des modalités d'échanges avec les usagers et de versement de prestations ;
- Les périodes de confinement liées à cette crise accélérant le développement des services numériques et amenant une évolution structurelle des modes de travail ;
- L'introduction des premières briques techniques d'un SI modernisé (utilisation du DRM, nouveau moteur de règles, technologie cloud, préfiguration de la base nationale allocataires)
- Mais aussi les difficultés rencontrées lors de la mise en production de la réforme des allocations logement en janvier 2021.

Pour la période 2023-2027, le système d'information doit répondre à **sept enjeux majeurs** tournés à la fois vers l'amélioration des services à destination des usagers mais également axés sur la sécurisation et la mise en qualité des opérations pour la Branche :

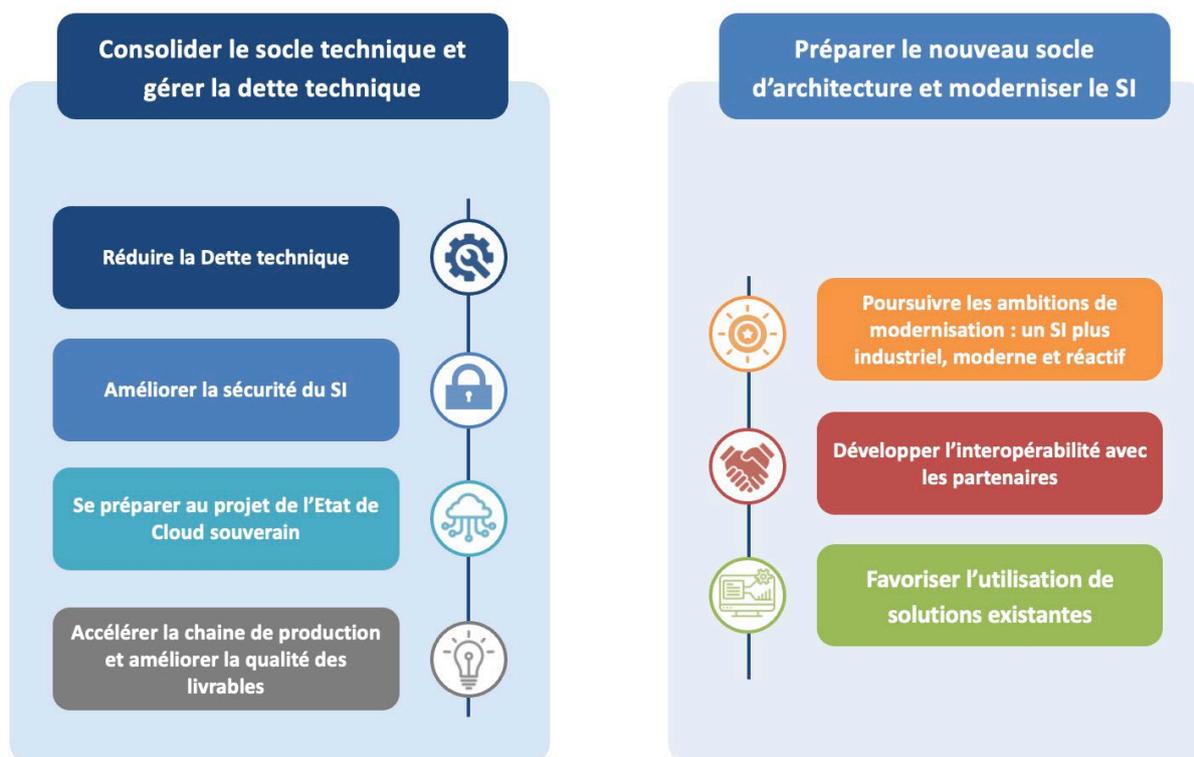
- **Assurer le calcul et le paiement des prestations à bon droit**, et faciliter l'accès aux droits en permettant la détection des situations de non-recours ;
- Prendre en compte les évolutions réglementaires pour **adapter les prestations aux besoins des usagers** (en métropole et dans les DOM) ;
- **Poursuivre les modernisations du SI déjà engagées** en priorisant ses efforts vers les refontes d'offres, de services et de composants maximisant la délivrance de valeur pour le métier ;
- **Poursuivre les travaux d'urbanisation du SI et de réingénierie des processus de fabrication** afin de sécuriser les mises en production pour le réseau ;
- Accompagner, soutenir et outiller les politiques métiers visant à **développer les gains de productivité structurels** au sein des Caisses d'allocations familiales ;
- Garantir aux différents utilisateurs un **niveau de qualité et de disponibilité** des services le plus régulier possible ;
- Porter une attention constante à la **sécurisation des données** en veillant notamment à un alignement avec les dispositions européennes et nationales sur les sujets de souveraineté et d'accès au SI.

Pour répondre à ces sept enjeux majeurs, le SDSI reprend les trois axes de la COG qui correspondent aux orientations stratégiques fonctionnelles, deux orientations stratégiques techniques ainsi qu'une orientation stratégique méthodologique et organisationnelle :



4.2 LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES TECHNIQUES

Les **orientations stratégiques techniques du SDSI** s'inscrivent dans **2 axes principaux** visant à la fois à améliorer et rationaliser l'architecture technique existante et à poursuivre son évolution grâce à des technologies plus modernes et plus performantes.



La mise en œuvre de ces axes doit par ailleurs prendre en compte le contexte actuel de tension sur les ressources et les orientations fortes de l'Etat en matière de **sobriété énergétique**. La branche va s'engager dans une **démarche de Green IT** par la mise en œuvre d'un **Plan d'actions pluriannuel**, axé sur les réseaux d'échanges, le développement des logiciels, les postes de travail, le datacenter, les machines virtuelles et la gestion du cloud. Ce plan porte **deux principaux objectifs** : réduire l'empreinte du Numérique (empreinte écologique, environnementale et sociale) générée par les systèmes d'information et mettre à disposition ou concevoir de nouveaux outils ou applicatifs pour faciliter la transition écologique et sociale.

- **La consolidation du socle technique et la gestion de la dette technique**

La stratégie technique définie pour la période 2023-2027 vise en premier lieu à rationaliser les technologies retenues, à optimiser leur utilisation et à fiabiliser leur fonctionnement ; en s'appuyant sur des plateformes techniques hybrides (Datacenter de la branche et plateformes Cloud). Les principales orientations concernent les thématiques suivantes :

Réduire la dette technique

Lors du précédent SDSI, les efforts se sont principalement concentrés sur l'initialisation de la modernisation du système d'information, tant au niveau du cœur de métier que de l'environnement SI connexe.

L'ambition du SDSI 2023-2027 est de finaliser cette modernisation qui permettra de **décommissionner plusieurs applications internes** et de se désengager complètement de certaines technologies tant au niveau des matériels, systèmes ou logiciels. Cette réduction de la dette technique passe également par la **rationalisation des infrastructures** du datacenter qui permettra de retrouver souplesse et agilité et par la **réduction du nombre de technologies** différentes utilisées dans l'objectif de standardiser pour industrialiser.

Améliorer la sécurité du SI

La **plus grande ouverture du SI vers l'extérieur**, en termes d'échanges et de partages de données ou d'hébergement d'infrastructures et de services, ainsi que le développement de la cybercriminalité (virus, cheval de Troie, attaques DDoS, ransomware, ...) nécessitent de **renforcer et de développer les mesures de sécurisation du SI**.

Cette amélioration doit être assurée **en amont, au moment de la conception**, via la protection des données (surchiffrement, stockage des clés dans les coffres forts), la sécurisation des capacités technologiques et enfin la mise en place de la security by design, qui s'intègre à l'usine logicielle. C'est aussi **en aval**, en cas d'attaques cyber, que l'amélioration de la sécurité SI est primordiale. Il s'agit de développer un **système de défense contre les risques cyber** (CERT interbranche et utilisation d'un SOC internalisé), et d'améliorer et accélérer la reprise d'activités post crise (plan de continuité d'activité, plan de reprise d'activité).

En ce qui concerne les risques internes, la rénovation du système de gestion des habilitations et la mise en œuvre de la traçabilité des accès vont contribuer à la prévention de ces risques.

Se préparer à la mise en œuvre d'un Cloud souverain

La CNAF s'appuie depuis 2017 sur des plateformes Cloud (IaaS, PaaS, SaaS) et a développé un **savoir-faire dans la maîtrise de ces nouveaux environnements** : Provisionning d'infrastructures et configurations automatisés, gestion de la sécurité cloud, optimisation des coûts ainsi que dans l'exploitation des SI hébergés sur des plateformes hybrides. Ces savoirs faire ne sont pas spécifiques à un fournisseur Cloud en particulier, mais s'appuient sur des **standards technologiques ou méthodologiques** (Terraform, Ansible, Kubernetes, gestion événementielle, cryptage HSM, FinOps, ...).

Dans la période 2023-2027, la CNAF va **poursuivre ce recours au Cloud**, qui s'inscrit dans les orientations de l'Etat et de sa **doctrine « cloud au centre »** dont le second pilier vise à moderniser l'action publique grâce aux technologies du Cloud. Elle va préparer la **bascule vers un futur cloud souverain**, dès qu'il sera disponible, en capitalisant sur ces avancées acquises ; et ceci, afin de respecter ses engagements en tant qu'opérateur essentiel de service.

Accélérer la chaîne de production et améliorer la qualité des livrables

L'amélioration globale de la qualité et des délais de livraison nécessite de déployer sur d'autres pans du SI les **nouvelles méthodes et les nouveaux outils** mis en œuvre dans le cadre de **l'Agilité et de l'usine logicielle** (DevOps, DevSecOps, Intégration et déploiement continu (CI/CD), ...). Elle passe également par le **développement de nouveaux outils**, comme la mise en œuvre de tests de métrologie, l'automatisation des tests ou la constitution de jeux de données clairs et cohérents (respectant la protection des données), notamment dans le contexte actuel de projets accrus inter-administrations.

○ **La préparation d'un nouveau socle d'architecture et la modernisation du SI**

La stratégie technique vise en second lieu à poursuivre la construction du nouveau socle d'architecture qui sera généralisé à tous les projets éligibles de refonte et de modernisation du SI. Ce socle d'architecture intégrera des technologies nouvelles et éprouvées afin de répondre aux enjeux d'avenir de la branche. Ces choix techniques ont été réalisés en fonction des besoins suivants :

- Construction d'un SI modulaire
- Exploitation des importants volumes de données dont disposent la branche
- Echanges de données industrialisés entre le SI de la branche et les SI des partenaires
- Assistance et confort de l'utilisateur

Les principales orientations concernent les thématiques suivantes :

Poursuivre les ambitions de modernisation : un SI plus industriel, moderne et réactif

Une des orientations techniques majeures du SDSI 2023-2027 est de poursuivre la modernisation du SI des prestations individuelles, et dans le cadre du SSSI, de partager des retours d'expérience entre les différentes branches. Cette trajectoire sera **menée par étapes** (Cf chapitre 3).

Développer l'interopérabilité avec les partenaires

Un enjeu de la branche et plus largement de la sécurité sociale et de l'Etat, dans le cadre du SSSI, est d'accentuer la mise en place de **données de référence partagées** à travers notamment la **simplification et la normalisation des échanges entre les différents interlocuteurs de la sphère sociale**. Cet objectif nécessite la mise en place d'une **plateforme technique** (PEM) supportant et traçant l'ensemble des dispositifs d'échanges et de partage de données de la branche, quel que soit le canal ou le format d'échange (flux et API). La PEM va **interagir avec le DGE** au sein de la sphère protection sociale, par exemple sur le périmètre DRM ou RGCU et permettra de **prendre en charge les échanges non couverts**, notamment au niveau des sphères étatiques et privées (exemples API Ficoba, titres de séjours, échanges avec France Travail à venir). En ce qui concerne les échanges avec **l'API sécu**, la branche utilisera la PEM pour exposer ses propres données via une **solution d'API management**.

L'exposition de données aux partenaires doit permettre de simplifier la relation à l'utilisateur en généralisant le principe du « **dites-le nous une fois** », en créant des **parcours inter-administrations** et également de développer les politiques de lutte contre la fraude et d'accès aux droits.

Favoriser l'utilisation de solutions existantes

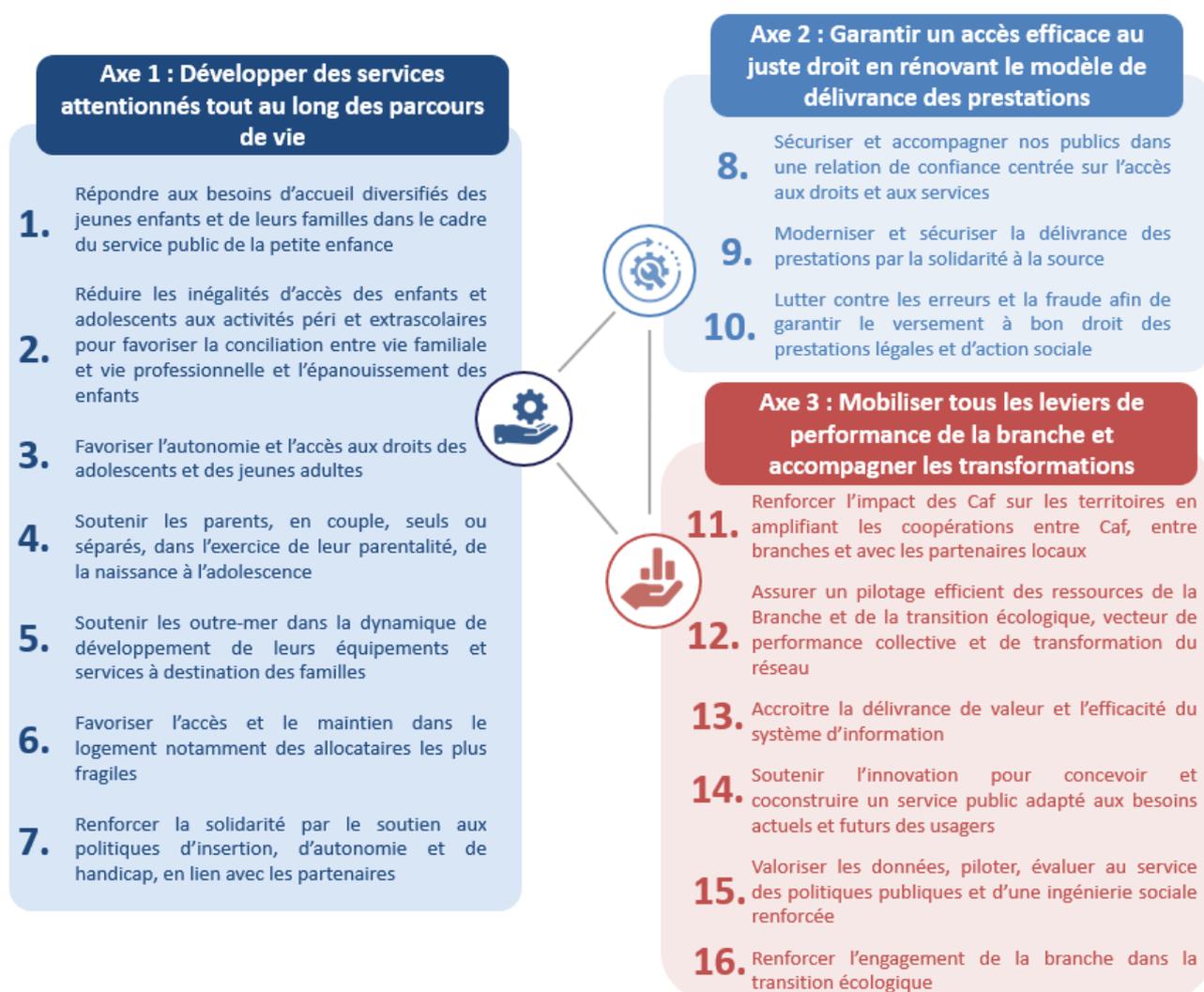
La poursuite des grands chantiers engagés sur le précédent SDSI, notamment sur la modernisation du SI « cœur de métier », représente un enjeu majeur pour la branche en termes de vision prospective et de maîtrise des technologies. Il s'agit de **concentrer les efforts des équipes internes** sur les **activités d'avenir à forte valeur ajoutée** et sur la réalisation de **solutions SI spécifiques à la branche** (prestations individuelles, intermédiation financière, prestations collectives) et donc de **recourir à des solutions externes**, performantes et à l'état de l'art, pour des fonctions supports ou non spécifiques à la branche. Pour ces domaines, les choix se feront au regard des **priorités suivantes** : **Interbranche, open source et enfin logiciel commercial**.

En ce qui concerne la **construction des SI spécifiques** aux métiers de la branche famille, la CNAF ne dispose pas des moyens pour développer des solutions techniques de bas niveaux, ou pour utiliser des solutions open source sans souscrire à des supports/maintenances payants. La construction des SI cœur de métiers nécessitera donc de recourir à des **composants techniques** ou à des **briques technico fonctionnelles du marché ou de l'open source** (avec contrat de support).

4.3 LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES FONCTIONNELLES

Les **orientations stratégiques fonctionnelles du SDSI** relèvent de la stratégie métier, portée par la **Convention d'Objectif et de Gestion (COG)** de la Branche famille, et de la stratégie interbranche, portée par le **Schéma Stratégique des Systèmes d'Information de la Sécurité sociale (SSSI)**.

La COG 2023-2027 s'articule autour de **3 grands axes** visant à faciliter l'accès des familles à leurs droits, consolider la performance globale du réseau des Caf en termes de qualité de service et accompagner les transformations de nos organismes et de la société.



Ces axes intègrent les **grands chantiers gouvernementaux** tels que le service public de la petite enfance, la solidarité à la source, le rôle des Caf dans France travail, l'accompagnement des familles monoparentales, la transition écologique ou encore la déconjugalisation de l'AAH.

Ils portent également un ensemble de **mesures visant à développer et simplifier l'accès aux services** à destination de nos différents publics, sur l'ensemble des territoires métropolitains et d'outre-mer.

Les actions prévues dans la COG se déclinent au niveau du système d'information par la poursuite de la **dématérialisation des services** via l'enrichissement des portails existant (au niveau de la branche caf.fr, monenfant.fr, pension-alimentaire.caf.fr et en interbranche securite-sociale.fr, mesdroitssociaux.gouv.fr) et la mise en place de nouvelles téléprocédures, la **refonte des modalités d'échanges et de partage de données** avec les partenaires, le **développement de parcours et de nouvelles modalités de calcul et de versement des prestations** (moteur de calcul, harmonisation des bases ressources). Enjeu majeur d'efficience, la contribution à la **mise en œuvre de gains de productivité** pour les caisses (liquidation automatique, refonte du poste de travail en lien avec les travaux interbranche) irrigue les actions de la COG et leur déclinaison informatique.

En interbranche, la Branche famille porte également des orientations stratégiques principalement en matière d'**amélioration de la relation de service à l'utilisateur** (écoute usager, parcours, sécurisation des échanges, ...) et d'**organisation des échanges entre acteurs étatiques** dans le cadre du principe du « Dites-le nous une fois ».

4.4 LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES ORGANISATIONNELLES ET METHODOLOGIQUES

Lors du précédent SDSI, une **démarche qualité** a été initiée afin d'**industrialiser la fonction SI** et d'**optimiser le cycle de fabrication logicielle**. Cette démarche s'est concrétisée par la formalisation d'un certain nombre de pratiques, basées sur le référentiel Itil, la mise en place de mécanismes d'adaptation et d'amélioration continue, la promotion de nouvelles méthodes de travail et le développement d'une usine logicielle.

L'ambition du SDSI 2023-2027 est de poursuivre **l'évolution de la fonction SI** afin de gagner en efficacité, réactivité et productivité. Cette ambition est déclinée en quatre orientations qui doivent permettre **d'optimiser la délivrance de valeur, d'accroître les performances**, de construire une coopération plus étroite entre les Métiers, la DSI et le réseau et d'impulser et accompagner les changements internes qui en découlent.



- **S'inscrire dans un cycle de production continu d'offres et de services répondant aux besoins client**

Les enjeux portés dans le SDSI 2023-2027 nécessitent **de faire évoluer les pratiques de construction et la gestion du système d'information pour favoriser une meilleure prise en compte des besoins des usagers et des agents**. L'utilisation de méthode de conduite de projet basée sur l'Agilité doit se poursuivre et se déployer afin de **délivrer plus rapidement de la valeur et faciliter les réorientations**. Ces méthodes impliquent en effet un fonctionnement s'appuyant sur des itérations courtes, piloté par les retours utilisateurs avec une mesure régulière de la contribution aux objectifs fixés.

Il convient également de poser les bases d'une **organisation SI orientée offres de services**, au sein de laquelle **les produits**, dispositif de services numériques porteurs, directement ou indirectement, d'une offre de valeur métier remplacent petit à petit les applications historiques.

- **Aligner le fonctionnement des équipes sur des modes de fabrication plus intégrés et plus agiles**

Face à l'augmentation de l'incertitude du contexte et au besoin de réactivité croissant des systèmes d'information qui en découle, il est indispensable de **tendre vers un système de production plus résilient et réactif**, c'est-à-dire en capacité de gérer les changements et de réduire le time to market.

Pour y répondre, il apparaît indispensable de poursuivre le **déploiement des principes de l'Agilité** et du **DevOps** dans toutes les phases du cycle de fabrication logicielle jusqu'à la mise en production pour favoriser la coopération entre les développeurs et les opérateurs.

Le développement de la transversalité au sein de l'organisation SI doit s'accompagner d'une **coordination renforcée et d'une intégration des maîtrises d'ouvrage** dans ces phases, ce qui suppose de coconstruire et de partager les pratiques (au sens Itil) de fabrication du SI.

Enfin, l'efficacité de ces modes de fonctionnement nécessite **d'associer et d'impliquer plus étroitement les CAF** en amont, notamment par la contribution au sein des plateaux agiles, et en aval, au-delà des phases de test et de recette, par un meilleur accompagnement des mises en production et de la gestion des incidents.

- **Poursuivre le développement du management de la qualité et d'amélioration continue**

Dans le prolongement des travaux du précédent SDSI, l'amélioration de la qualité de service reste une orientation forte du SDSI 2023-2027. Il s'agit de passer d'une démarche qualité à un **processus de qualité intégrée et d'amélioration continue** qui nécessite d'adapter l'ingénierie de la qualité aux nouvelles approches (Agilité à l'échelle, DevOps, ...), d'harmoniser et d'industrialiser la mise en œuvre de bonnes pratiques (approche centrée utilisateur, déploiement continu, tests automatisés, ...).

En ce qui concerne la **gestion courante** des applications existantes (le RUN), les efforts en termes de **disponibilité du service**, temps de résolution des incidents, temps de réponse, prise en compte des demandes vont être poursuivis. Les indicateurs de mesure de la qualité ont été définis et sont mis à disposition de façon régulière dans **le « cockpit » de la DSI**.

Concernant la **partie construction** (Build), le prochain SDSI doit s'accompagner de la mise en place d'un **pilotage par la valeur** qui comprend la satisfaction des utilisateurs (usagers ou collaborateurs) et la **contribution à la stratégie** de l'établissement. Il s'agit de mettre en place les mécanismes permettant de garantir l'adéquation entre les priorités de réalisation et la quantité de valeur créée et ainsi assurer la bonne utilisation des moyens alloués.

Le **pilotage de la performance** doit se coupler à un pilotage des activités et des moyens plus structuré et systématisé au niveau des équipes SI mais également métiers.

- **Soutenir les évolutions internes par une politique volontaire de développement des compétences, d'ouverture et d'innovation**

Les évolutions prévues dans le SDSI 2023-2027 en termes notamment de modernisation, d'utilisation de technologie à l'état de l'art et de pratiques plus agiles et intégrées, doivent être soutenues par une politique volontaire de développement des compétences, d'ouverture et d'innovation.

En effet, les évolutions des modes de fonctionnement envisagées, et particulièrement celles en lien avec le développement de l'Agilité et de l'usine logicielle, nécessitent de définir de **nouveaux rôles** (product owner, UX designer, product manager, test manager...), d'identifier les profils intéressés avec du potentiel, qu'ils soient issus de la DSI ou de la fonction MOA, de les former et les accompagner. Ce besoin croissant de développement en continu des compétences des collaborateurs, doit être soutenu par une amélioration de **la politique de GPEC**, via notamment le développement d'une **vision prospective**, permettant d'anticiper les besoins en compétences nouvelles, au bon moment, et pour les bonnes personnes.

De plus, l'actualisation de la **stratégie de sous-traitance et d'achat** viendra en complémentarité et en appui ponctuel des politiques stratégiques internes, pour répondre à ces mêmes objectifs.

Enfin, il est indispensable de **stimuler l'innovation** et la **recherche de nouvelles sources d'inspiration** en poursuivant les partenariats, en favorisant l'ouverture vers l'extérieur, la réalisation de POC, et en investissant autour des nouvelles technologies pour remplacer celles devenues obsolètes, notamment grâce à des centres de compétences.

5 MODALITES D'ARTICULATION ET DE FONCTIONNEMENT METIERS / DSI

Un SDSI construit en articulation étroite avec les axes métiers et interbranche et pensé dans sa déclinaison opérationnelle et temporelle

Les limites et difficultés constatées lors de la mise en œuvre du SDSI précédent ont amené à repenser la méthode d'élaboration du SDSI 2023-2027, son contenu et les mécanismes de gestion opérationnelle. **4 objectifs** étaient poursuivis :

- Garantir la **bonne articulation** entre les engagements de la COG, le SDSI et les orientations du SSSI ;
- Formaliser une **vision commune**, partagée, comprise par l'ensemble des parties prenantes (directions métier, DSI, réseau) tout en prenant de la hauteur, et en renforçant les synergies entre parties prenantes pour les années d'exécution ;
- **Structurer le SDSI** de telle sorte que le risque d'obsolescence inhérent au contexte d'incertitude rencontré ces dernières années, soit évité ;
- Profiter de l'exercice pour repenser également les bases du **système de pilotage**.

5.1 UNE DEMARCHE METTANT AU CŒUR L'ARTICULATION SDSI / COG / SSSI AVEC UNE FORTE ASSOCIATION DE L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES

Le Système d'Information est devenu la clé de voute de la branche qui doit traiter des volumes très importants d'opérations unitaires, dont l'efficience comme la qualité de service sont très largement corrélés à la qualité du SI sous-jacent à ces activités. Il était indispensable d'assurer la meilleure **articulation** possible entre la **démarche d'élaboration de la COG** et celle, parallèle, **d'élaboration du SDSI**, et ceci dans les deux sens :

- La COG formalise les engagements métier, qui pour grande partie, nécessitent la mise en œuvre d'évolutions du SI.
- Le SSSI formalise les orientations interbranches et les pistes de mutualisation.
- Les orientations stratégiques d'évolutions du SI peuvent être porteuses d'éléments de réflexion pour la COG. Il apparaît tout aussi opportun pour le métier de se poser la question « en quoi le SI, le numérique, les technologies, les nouveaux usages induits par ces dernières peuvent constituer un levier et sont à intégrer dans les réflexions de stratégie métier ».

La démarche mise en œuvre pour l'élaboration du SDSI a intégré ces éléments à travers, d'une part, la mise en place d'une **activité transverse, itérative**, dédiée à l'analyse des nouvelles versions des documents (fiches COG et SSSI) et leur traduction sur le plan SI. D'autre part, les **ateliers d'identification** des objectifs SI ont été alimentés, pour chacun des périmètres, par la liste des engagements COG et des projets du SSSI qui concernaient le périmètre.

Vue la place prépondérante du système d'information et l'interdépendance forte avec les enjeux métiers, le SDSI ne pouvait pas être cantonné à la seule sphère informatique. Il était indispensable d'**associer les différentes parties prenantes du SI** (directions métier, réseau, DSI) afin d'aboutir sur une compréhension partagée des points de vue et de la cible poursuivie et de mesurer la valeur apportée par chacun des projets.

L'élaboration du SDSI 2023-2027 a également été l'occasion de renforcer des **synergies entre les différents** acteurs afin de poser les **bases d'un système de cogestion métier – DSI**, qui sera mis en œuvre pendant toute la période de réalisation.

5.2 UNE DEMARCHE VISANT A CONSTRUIRE UN SDSI RESILIENT

L'époque où l'on pouvait espérer dérouler linéairement un plan quinquennal est clairement révolue. Le monde dans lequel nous évoluons est désormais défini par l'acronyme **VUCA** (Volatilité, Incertitude, Complexité et Ambiguïté). La crise sanitaire est là pour l'illustrer. Mais les changements de paradigme induits par la transformation numérique à l'œuvre depuis plusieurs années avaient déjà posé les bases de ce monde nouveau.

Le SDSI 2023-2027 se doit donc désormais d'être **plus résilient et agile** face à ce contexte, cette résilience et cette agilité reposent sur plusieurs points :

- Le SDSI **définit le cap** pour le SI de la Branche, à travers la formalisation d'orientations stratégiques techniques et « fonctionnelles ».
- Le SDSI présente une **première version de la trajectoire**, déclinaison opérationnelle du volet stratégique, pour y parvenir et propose les **mécanismes** qui permettent de **gérer** au mieux et de manière structurelle **les « aléas »** qui ne manqueront pas de se produire.
- L'élaboration des feuilles de route SI a été réalisée dans une logique inspirée de l'Agilité : identifier les projets à mener mais **détailler uniquement** ceux que l'on va lancer à **court terme** en se gardant de chercher à avoir une vision détaillée sur toute la durée du projet si celui-ci dépasse 12 ou 18 mois.
- Le SI a été **découpé en domaines** afin de simplifier la gestion des aléas en se ramenant à un périmètre plus petit et donc moins complexe.
- Un **dialogue de gestion métier/DSI** sera à l'œuvre tout au long de l'exécution du SDSI.

6 ENGAGEMENTS DU SDSI 2023-2027

Les grands enjeux et les orientations stratégiques techniques, fonctionnelles, méthodologiques et organisationnelles du SDSI sont déclinés en **engagements SI pour la période 2023-2027**. Ces engagements portent à la fois sur des **évolutions de l'architecture applicative et technique** du système d'information mais également sur des **évolutions des modes de fabrication et de fonctionnement** des équipes SI et Métiers.

Les enjeux, les objectifs et les projets phares du système d'information, détaillés dans ce chapitre, s'inscrivent en soutien et en accompagnement des politiques et stratégies de la branche, et notamment des grands enjeux autour de la petite enfance, de la solidarité, des personnes handicapées, du travail et de l'insertion avec :

- La construction d'un nouveau service public universel de l'accueil du jeune enfant ;
- L'accompagnement des familles monoparentales ;
- Le déploiement de la solidarité à la source qui doit permettre le versement des prestations sociales au juste droit ;
- L'accompagnement et le renforcement de l'accès aux droits des personnes en situation de handicap ;
- La contribution au service public de l'emploi et au dispositif d'orientation des bénéficiaires du RSA.

Conformément à la clause de révision inscrite dans la COG 2023-2027, la mise en œuvre de plusieurs évolutions décrites dans ce chapitre sont soumises à l'octroi de moyens supplémentaires en cours de période. Dans ce cadre, un bilan sera réalisé en fin d'année 2024 pour analyser l'avancement des travaux notamment ceux concourant à :

- La solidarité à la source
- L'amélioration de la qualité de service
- La mise en œuvre des gains de productivité pour la branche
- La modernisation du système d'information
- La réduction de la dette technique et applicative
- La sécurisation du système d'information

6.1

Mise en œuvre des orientations stratégiques techniques

6.1.1

La consolidation du socle technique et la gestion de la dette technique



SOCLE SI

Périmètre métier et grands enjeux des 5 prochaines années

La consolidation du socle technique se décompose en 5 axes qui s'inscrivent, avec la mise en place du nouveau socle d'architecture, en réponse de modernisation aux orientations techniques du SI de la branche famille :

Améliorer la sécurité du SI afin d'être en capacité de se défendre contre la menace cyber croissante et d'améliorer la résilience du SI.

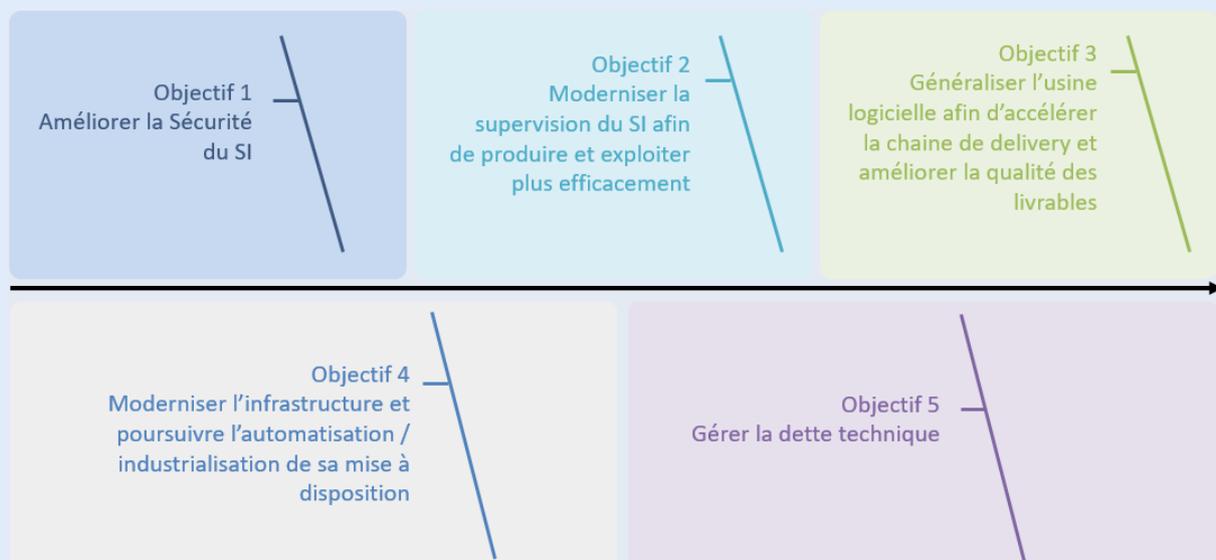
Produire et exploiter plus efficacement grâce à des technologies à l'état de l'art (notamment les systèmes temps réel et la gestion en mode événementiel), et en lien avec l'évolution des pratiques et méthodes de travail (cf. chapitre 6.3).

Développer la fabrique logicielle pour accélérer les livraisons des développements et améliorer la qualité des livrables.

Moderniser l'infrastructure afin de sécuriser et d'optimiser l'environnement de travail et poursuivre les travaux d'optimisation de mise à disposition.

Gérer la dette technique en suivant les décommissionnements applicatif et technique afin de rationaliser les infrastructures et limiter le nombre de technologies utilisées.

Objectifs SI



Objectif 1 : Améliorer la Sécurité du SI

- Renforcer les mesures préventives permettant de sécuriser les accès au SI, notamment en assurant la conformité réglementaire (mise en place de la directive NIS V2), en intégrant la sécurité dans le cycle de vie des projets (PSSI, RGPD, OSE, security by design ...) et en poursuivant l'acculturation des utilisateurs aux enjeux de la sécurité ;
- Moderniser et sécuriser les capacités technologiques, par la mise en place d'un proxy cloud pour sécuriser les accès en télétravail, le renforcement de la sécurisation des accès de l'annuaire AD (LAPS ...) et potentiellement la mise en place d'une solution optimisée de gestion du datacenter (DCIM) ;
- Accroître la sécurité du patrimoine numérique, par :
 - o L'intégration et le déploiement d'un HSM pour sécuriser les clés de cryptage
 - o Le chiffrement des données de production
 - o Une étude sur l'anonymisation afin de préparer la mise en place d'outils pour créer les processus de conformités liés RGPD
 - o L'étude et la préparation de la migration sur un cloud souverain ;
- Développer des mesures de réaction pour avoir la capacité de se défendre contre les risques de cybersécurité et améliorer la résilience du SI en :
 - o Mettant en œuvre une FIR (Force d'Intervention Rapide)
 - o Mettant en œuvre la stratégie PRA et en disposant d'une Business Continuity Activity
 - o Améliorant les mesures de détection et de protection notamment contre les Ransomwares.

Objectif 2 : Moderniser la supervision du SI afin de produire et exploiter plus efficacement

- Améliorer la supervision des infrastructures par une plus grande visibilité sur les événements SI ;
- Passer de la supervision à l'observabilité des services : centralisation de tous les services sous surveillance au sein d'une même console et passage d'une supervision réactive à une supervision proactive en prévenant les dégradations, pannes ;
- Améliorer le pilotage et le suivi de la performance applicative du SI par la mise en place de campagnes de métrologie de bout en bout afin de garantir un niveau de service convenable aux utilisateurs.

Objectif 3 : Généraliser l'usine logicielle afin d'accélérer la chaîne de delivery et améliorer la qualité des livrables

- Mettre à disposition des équipes une usine logicielle industrialisée et automatisée, intégrant des normes et standards de fabrication CNAF applicables par tous ;
- Étendre l'utilisation de l'usine logicielle à tous les développements éligibles afin de fluidifier les phases d'intégration, de déploiement ... et améliorer la qualité des livrables ;

- *Améliorer la stratégie des tests et son adaptation au mode de développement Agile ; Piloter et suivre le niveau de couverture des tests techniques et fonctionnels (augmentation du nombre de tests automatisés par applicatif sans oublier les tests de performance...)* ;
- *Poursuivre les travaux engagés pour améliorer la qualité des jeux de test et des jeux de données associés ;*
- *A l'instar du DevOps, passer sur un modèle DataOps et consommer des jeux de données à la demande quelle que soit l'étape de la chaîne de fabrication du logiciel ;*
- *Améliorer la maintenabilité et la stabilité des environnements de test ;*
- *Contribuer à l'amélioration de la qualité du référentiel d'architecture du SI.*

Objectif 4 : Moderniser l'infrastructure et poursuivre l'automatisation / industrialisation de sa mise à disposition

- *Moderniser l'infrastructure du datacenter en adéquation avec les exigences de performance, de résilience voire de cyber résilience du SI ;*
- *Disposer d'un cockpit de pilotage consolidé pour suivre l'évolution du taux de sollicitation des infrastructures en temps réel et être en capacité de donner des projections (capacity planning) ;*
- *Adapter les capacités techniques de l'infrastructure de plus en plus sollicitée par les nouveaux usages de travail ;*
- *Poursuivre l'automatisation des tâches d'installation, de configuration et de mise à disposition des infrastructures (IAAS, PAAS...)* ;
- *Poursuivre les travaux engagés avec les fournisseurs cloud pour disposer d'une offre de service en adéquation avec la cible du PTU, tout en suivant les orientations liées au cloud souverain.*

Objectif 5 : Gérer la dette technique

- *Moderniser le socle SI, piloter et contenir la dette technique pour retrouver de l'agilité et de la souplesse ;*
- *Rationaliser les solutions technologiques et préparer le SI à des technologies nouvelles (notamment le temps réel et l'évènementiel) ;*
- *Vérifier et suivre le décommissionnement des applications afin de pouvoir réduire les technologies et/ou infrastructures liées.*

Focus Dette technique

Les principaux enjeux en matière de gestion et de réduction de la dette technique portent sur la rationalisation du nombre d'infrastructures, de systèmes et de technologies utilisées au sein du SI permettant de limiter à la fois les coûts de redevance et de matériel, mais également les charges de maintenance et la diversité des technologies à maintenir pour les équipes. Il s'agit également de piloter le remplacement des technologies dont la fin de vie ou de maintenance est annoncée.

Pour cela, les différents chantiers fonctionnels et techniques de modernisation inscrits dans le SDSI, se complètent, soit de projets de décommissionnement d'applications ou de décommissionnement de briques techniques, soit d'objectifs de réduction progressive d'utilisation de technologies anciennes ou redondantes dans notre Plan Technique d'Urbanisation.

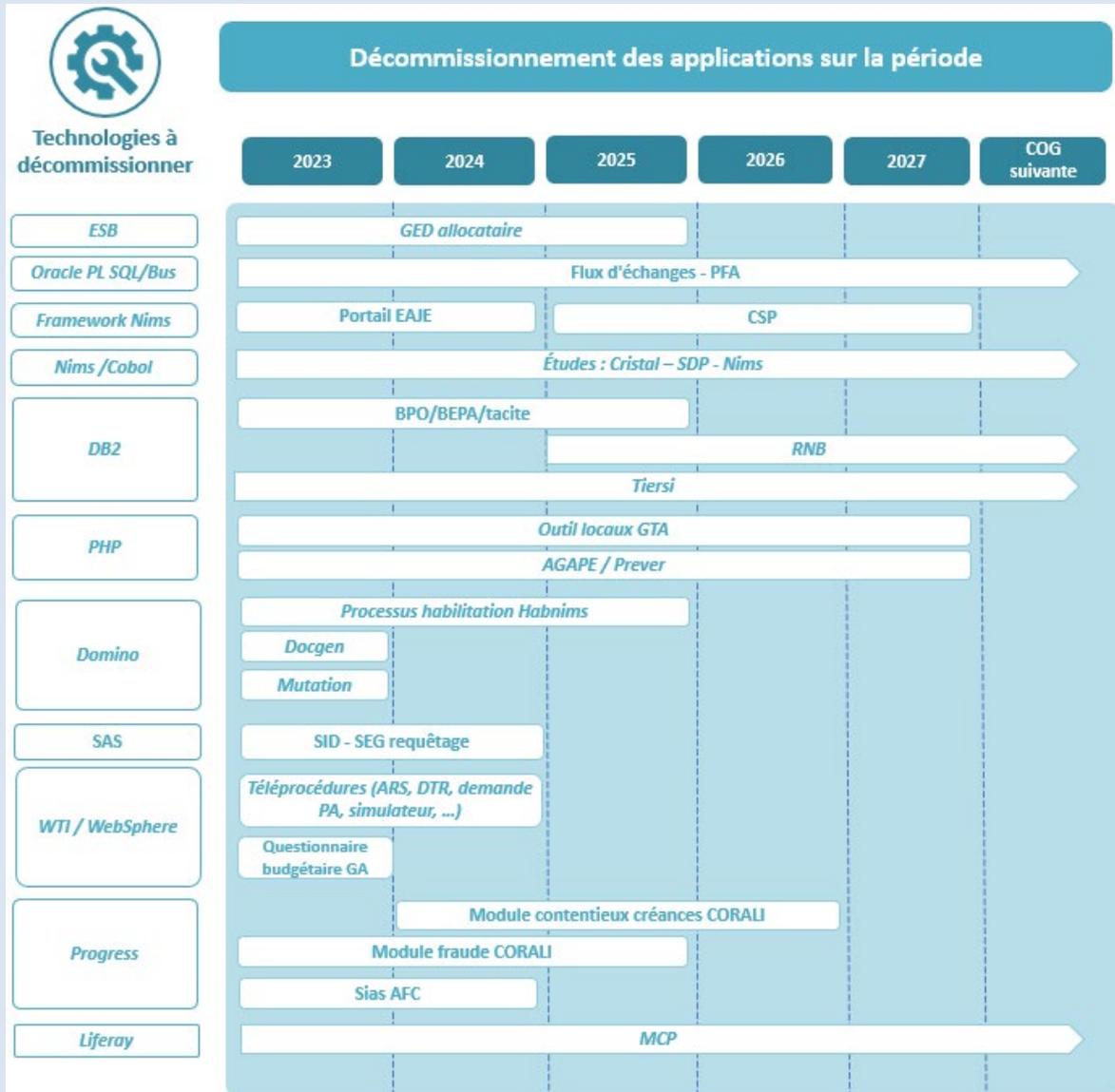
Objectif : Moderniser le socle SI, piloter et contenir la dette technique pour retrouver de l'agilité et de la souplesse

- Gérer la dette technique applicative liée aux anciennes versions des systèmes d'exploitation, de firmware, de composant logiciel et Framework de développement (Windows, Internet Explorer, Angular / BootsTratp / etc ...), anticiper les montées de versions importantes et les arrêts de maintenance par les éditeurs pour maintenir le SI à un haut niveau de sécurité et de performance ;
- Anticiper et préparer le décommissionnement progressif des dispositifs (matériel ou logiciel) qui ne répondent plus aux exigences en lien avec le PTU cible, ex. décommissionnement des solutions de type portail (Liferay et WPS) pour privilégier une architecture micro frontend.

Objectif : Rationaliser les solutions technologiques et préparer le SI à des technologies nouvelles

- Rationaliser l'offre de service sur les moteurs de bases de données en limitant le nombre de technologies. Concernant les bases de données relationnelles, étendre l'usage des bases PostgreSQL tout en réduisant le périmètre pour les autres solutions (DB2, Oracle) et poursuivre les travaux engagés sur le noSQL avec la solution Couchbase pour les usages plus adaptés à cette technologie ;
- Décommissionner complètement l'outil décisionnel SAS ;
- Décommissionner progressivement l'utilisation des BUS SOA (Bus Oracle et IBM) ainsi que les files JMS et faire du streaming d'événements (Kafka...) le système nerveux central du SI ;
- Promouvoir des architectures modulaires à base de micro-services et progressivement décommissionner les serveurs applicatifs (serveur d'applications J2EE, Progress AppServer et Domino Server) ;
- Profiter des projets de réécriture ou décommissionnement d'application pour rationaliser les infrastructures (notamment les systèmes IBM Power, IBM PureApplication ...) ;
- Poursuivre la stratégie en trouvant le bon équilibre entre des infrastructures 3 tiers (serveur, réseau & baie stockage) versus hyperconvergées ;
- Décommissionner progressivement les applications à la technologie Progress vieillissante pour s'orienter vers des développements sur le nouveau socle d'architecture technique ou vers des solutions progiciels ;
- Réaliser en majeure partie le décommissionnement de la technologie DOMINO.

Objectif : Vérifier et suivre le décommissionnement des applications afin de pouvoir réduire les technologies et/ou infrastructures liées



Certaines technologies ne seront pas entièrement décommissionnées sur cette COG car certaines applications vont perdurer au-delà de 2027 telles que Domino (Habnims), Framework Nims (Maia, certaines démarches, Tiersi, Cristal, SDP), Cobol (Cristal, SDP), Liferay (Habtiers), DB2 (Tiersi, RNB, Habtiers, Maia, Trafic), Oracle database (flux d'échange PFA, BNA-Personnes), PHP (ISIA), Progress (SIAS AFI/ATL, MAGIC, GRH ...), ...

6.1

Mise en œuvre des orientations stratégiques techniques

6.1.2

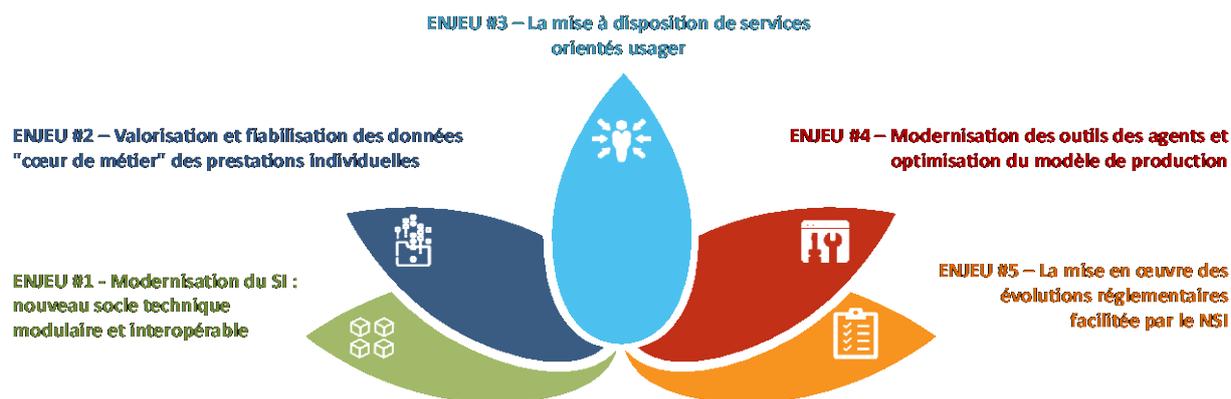
La préparation d'un nouveau socle
d'architecture et la modernisation
du SI



Périmètre et grands enjeux des 5 prochaines années

Le programme de modernisation du SI, initié lors du précédent SDSI, concerne la refonte du SI des prestations individuelles de la branche famille et constitue un des chantiers majeurs de la période.

Le programme vise à poursuivre la construction d'un socle technique en mesure de supporter toutes les évolutions métier en lien avec les prestations individuelles et permettant de répondre à 5 principaux enjeux :



ENJEU #1 - Modernisation du SI : nouveau socle technique modulaire et interopérable

- Implémenter un nouveau SI modulaire sur la zone POS "prestations individuelles" induisant des coûts de maintenance moindre
- Exposer tous les composants applicatifs du SI modernisé via des interfaces normalisées en interne comme en externe
- Permettre d'héberger tous les composants applicatifs du domaine des "prestations individuelles" dans le Cloud (public comme privé)

ENJEU #2 – Valorisation et fiabilisation des données « cœur de métier » des prestations individuelles

- Favoriser la convergence des données vers des référentiels nationaux (personnes, offres, tiers, organisation, agents...) communs aux CAF
- Mettre en place une véritable démarche de maintien/mise en qualité des données relatives aux prestations individuelles (en lien avec les travaux interbranches sur le DRM)
- Mettre en place un système d'échanges (PEM) permettant de fluidifier le partage des données entre les applications de la CNAF et celles des partenaires
- Permettre de mesurer rapidement et de manière fiable les impacts économiques des évolutions réglementaires envisagées
- Permettre un pilotage de l'activité des CAF à partir de l'analyse des données opérationnelles

ENJEU #3 – La mise à disposition de services orientés usager

- Faciliter le ciblage des populations bénéficiaires des prestations individuelles pour personnaliser les offres de services
- Permettre la mise en place de services plus simples, plus rapides et plus interactifs
- Permettre de détecter les droits auxquels l'utilisateur peut prétendre pour améliorer l'accès aux droits

- *Améliorer la connaissance allocataire*
- *Fluidifier le parcours de l'usager, à travers l'omnicanalité, en proposant des offres répondant à ses besoins*

ENJEU #4 – Modernisation des outils des agents et optimisation du modèle de production

- *Favoriser la liquidation automatique*
- *Optimiser les démarches associées aux processus de contrôles*
- *Permettre une gestion plus rapide et plus fiable des mutations*
- *À terme, permettre un traitement rapide et fiable des demandes*
- *Favoriser le partage des activités entre les CAF en n'impactant pas le service fourni aux allocataires*
- *Mettre en place un environnement numérique de travail polyvalent, guidant et intuitif*

ENJEU #5 – La mise en œuvre des évolutions réglementaires facilitée par le NSI

- *Constituer un levier de la modernisation des prestations individuelles en facilitant la mise en œuvre de la solidarité à la source*
- *Maîtriser les risques associés à la délivrance des prestations individuelles*
- *Constituer un outil de lutte contre la fraude aux prestations individuelles en automatisant les contrôles*

Stratégie et Objectif SI

La Stratégie de modernisation du SI

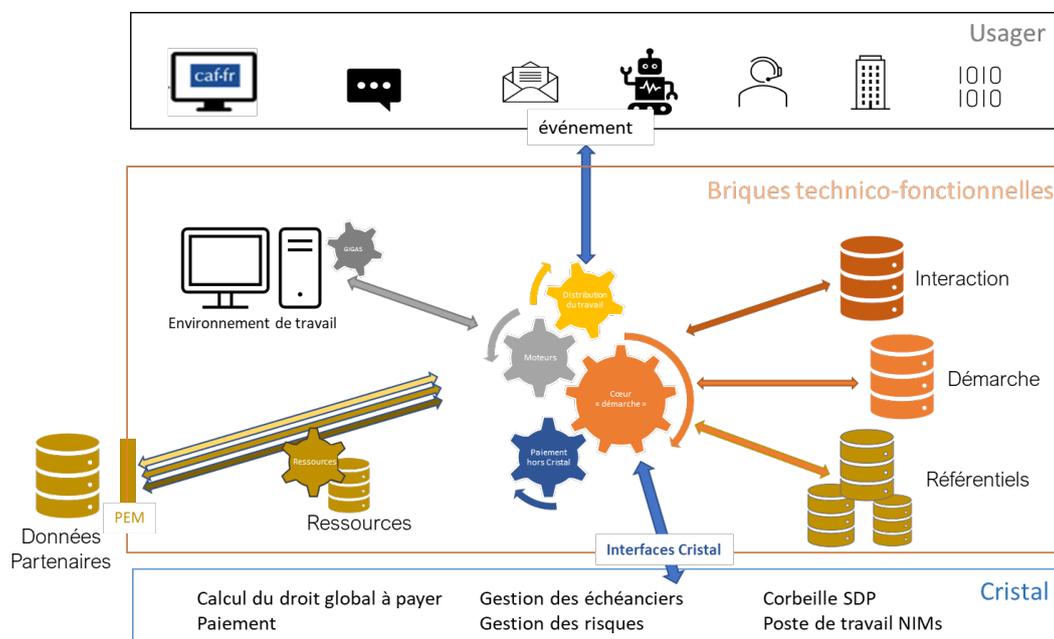
Comme présenté dans le chapitre 3, **les ambitions de modernisation du SI** visent la mise en place d'un socle technique en charge à la fois de sécuriser l'architecture existante mais également de mettre en place dans l'écosystème du SI de la CNAF, l'ensemble des outils nécessaires au bon fonctionnement d'un futur SI.

Ce socle technique va s'appuyer sur des **technologies modernes mais éprouvées** pour réduire considérablement la dette technique et être en mesure de mieux la contrôler.

Les briques nécessaires à la sécurisation du **fonctionnement bimodal** du SI (échanges entre Cristal et le SI modernisé) font partie intégrante de ce socle technique et vont pouvoir se construire d'une part, en assurant des contrats d'interface conformes aux cibles de modernisation et d'autre part en tirant progressivement profit des études et des preuves de concept déjà engagées, en préparation du décommissionnement définitif de Cristal envisagé dans le SDSI 2027-2031. Des études seront menées sur la période dans l'objectif de faire évoluer Cristal et de l'intégrer dans l'architecture du SI modernisé (APIfication, liquidation en temps réel, ...).

Ce socle technique cherche aussi à positionner bien plus de **progiciels** (open source ou commerciaux) en cœur de SI pour le rendre plus industriel afin d'augmenter la capacité à livrer les services demandés par les métiers, en réduisant notamment la part importante des correctifs induits par les développements spécifiques. La construction de ce socle se fera de manière itérative : les évolutions métiers (démarche, référentiels nationaux, etc.) seront l'occasion d'enrichir un **socle technico-fonctionnel** en y intégrant de nouveaux composants qui seront réutilisés pour d'autres besoins

métiers. Ces briques technico-fonctionnelles seront suffisamment génériques pour être réutilisées en fonction des besoins métiers identifiés. Ainsi, celles-ci comporteront peu de particularités « métiers » (workflow, règles de gestion spécifiques, ...) afin de favoriser leur réemploi.



Les évolutions envisagées ainsi que les réalisations permettront d'animer et d'enrichir les **réflexions** plus globales menées en **interbranche dans le cadre de l'axe 3 du SSSI porté par la CNAF** (Poursuivre les évolutions des SI cœur de métier en capitalisant sur les retours d'expérience des refontes entreprises). L'ensemble des projets qui composent ce programme transverse sont des projets identifiés dans le SDSI et rattachés à un des domaines du SDSI (métier ou technique). Le fait de les regrouper sous un pilotage transverse a pour objectif de garantir une cohérence technico-fonctionnelle d'ensemble et de faire avancer de façon cohérente ces projets de modernisation.

Les principales orientations techniques et technologiques

Les orientations technologiques se déclinent autant au niveau de la constitution du socle technique qu'au niveau de la construction des briques technico fonctionnelles.

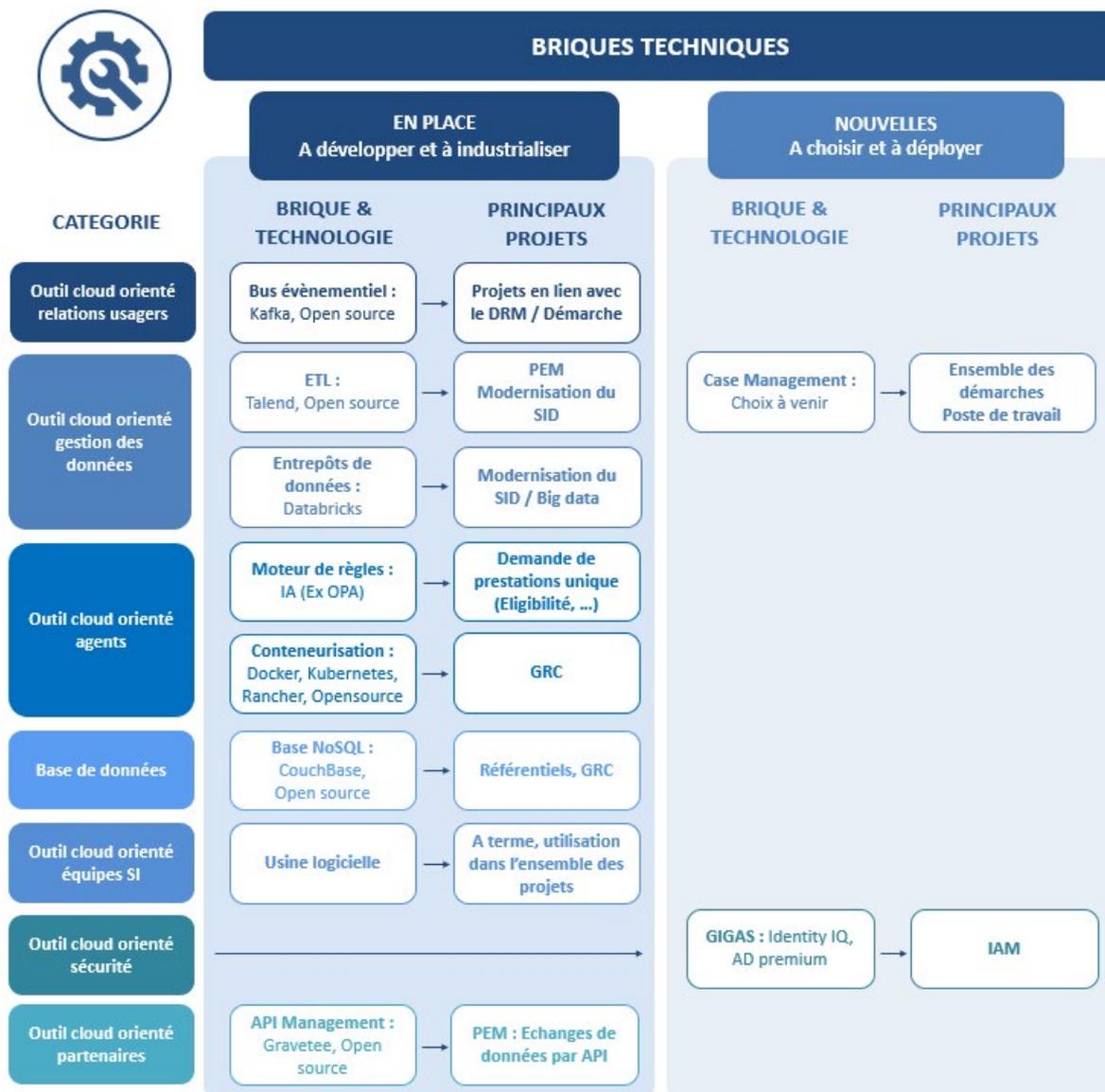
Le choix des composants techniques qui constituent le socle technique doit permettre de construire un **référentiel de technologies modernes** et bien maîtrisées par les équipes de la DSI (document d'architecture générale pour les référencer, centres de compétences pour les maîtriser). De plus, la mise en œuvre de ces technologies doit répondre à des **principes d'architecture rigoureux** :

- **Modularité mais cohérence** : le SI est découpé en sous-ensembles les plus simples possibles et rattaché à un seul bloc fonctionnel du Plan d'Occupation du Sol mais avec une cohérence forte entre les sous-ensembles à l'intérieur des blocs fonctionnels.
- **Couplage faible** : réduire les adhérences entre les blocs fonctionnels pour permettre des mises en production décorréées et une gestion plus simple du MCO.
- **Asynchronisme des traitements** : les consommateurs des événements fonctionnels comme techniques sont calibrés pour des temps de réponses optimisés limitant les risques de saturation du SI.

- **Sécurité** : contrôles des accès et sécurisation des données et des traitements en application de la Politique de Sécurité des SI (PSSI CNAF).

Synthèse des principales évolutions d'architecture

Ces axes se traduisent par des **évolutions majeures du Plan Technique d'Urbanisation (PTU)** en matière d'infrastructures, de composants techniques et de nouvelles technologies (cf. Feuille de route au chapitre 8.2) :



(Définitions des briques et schéma du PTU complet en annexe)

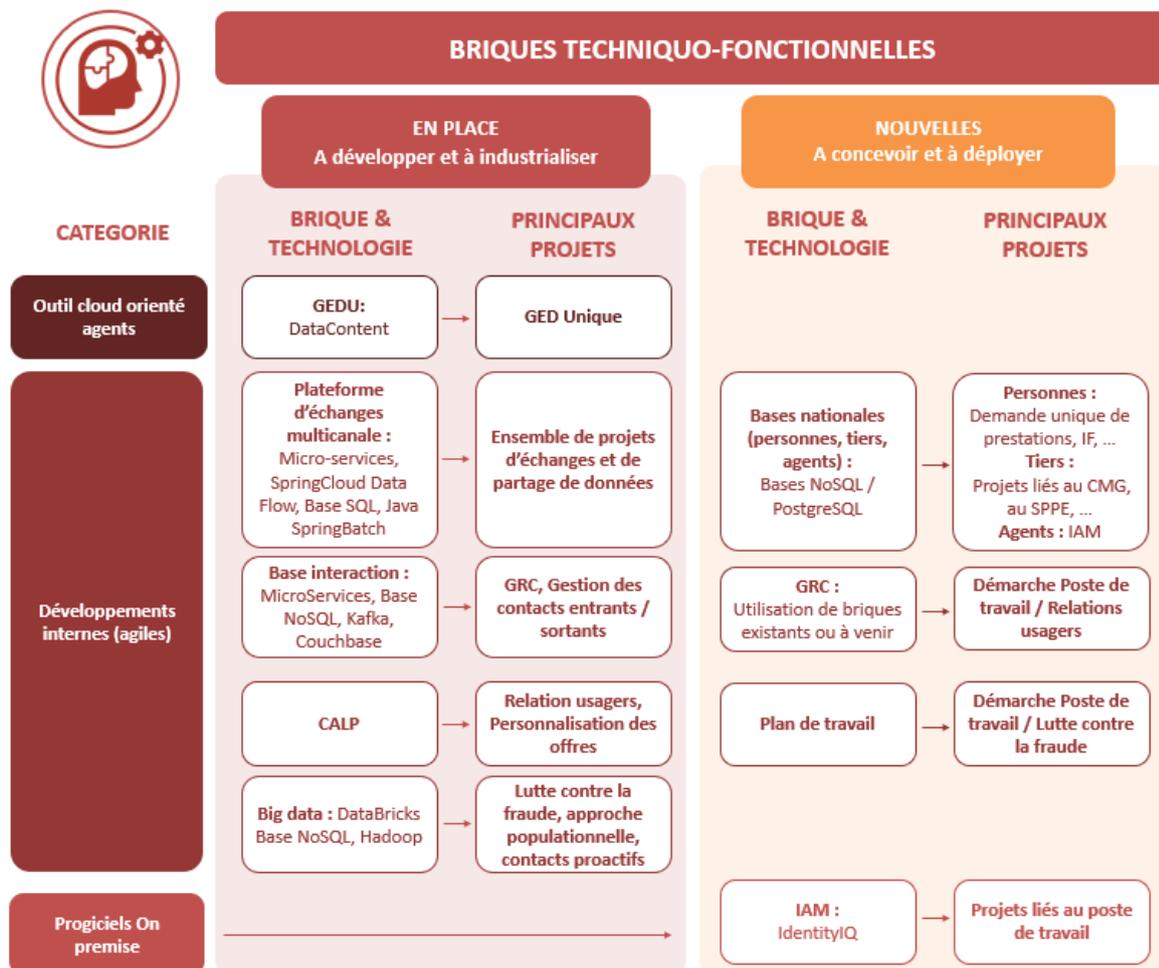
Le socle technico fonctionnel à construire sur ce référentiel de technologies vise à mettre en œuvre des **architecture applicatives à la hauteur des enjeux fonctionnels** suivants :

- Permettre un **découpage fonctionnel des démarches** liées aux processus métier sous forme de composants applicatifs autonomes et mettre en œuvre une orchestration dynamique de

- ces composants en s'appuyant sur un référentiel des démarches afin d'en permettre une gestion flexible et rendant fortement paramétrable les traitements et leur orchestration ;
- Adosser la **distribution des tâches** vers les plans de travail des agents à un **outil de type case management** pour pouvoir prendre en charge les cas complexes de distribution ;
 - Avoir un **environnement de travail** respectant un **design UX/UI** normalisé et capable de faire l'assemblage de l'ensemble des composants à afficher ou à faire traiter au niveau agent ;
 - Assurer un **accès sécurisé** aux composants selon des groupes de droits centralisés ;
 - Assurer les **échanges de données** avec les partenaires **via la PEM** et si possible en flux plutôt qu'en batch, en s'appuyant sur le cadre du SSSI (chantier modalités d'échanges avec les acteurs étatiques) ;
 - Avoir une **gestion centralisée des traces** techniques et fonctionnelles pour en permettre une exploitation la plus complète possible ;
 - Documenter l'ensemble des objets métiers implémentés dans les référentiels dans un **dictionnaire de données unique** qui décrit au minimum leur sémantique et leur syntaxe.

Tous ces composants seront déployés selon des exigences de résilience et d'agilité afin de pouvoir assurer la transition vers des **services managés cloud**.

Les briques technico-fonctionnelles (cf. Feuille de route au chapitre 8.2) :



La trajectoire de refonte du SI cœur de métier

La trajectoire de refonte du SI s'inscrit dans un **schéma à 3 dimensions** :

1. Le socle technique
2. Le socle technico-fonctionnel
3. Les projets métiers envisagés dans les orientations fonctionnelles décrites précédemment.

La **construction du socle technique** déjà commencée lors de la période précédente est menée **en priorité** afin de maîtriser notre référentiel technologique au plus vite et pouvoir construire le reste, dans le strict respect de ce référentiel. La **construction du socle technico-fonctionnel** se fera de manière **itérative et agile** en visant à satisfaire au plus tôt les besoins métiers (même partiellement si nécessaire) et en valorisant dans le socle technico-fonctionnel les apports de valeur tant fonctionnel que technique.

Même si certains besoins métier ont été mis en priorité pour commencer la construction du socle sans attendre la finalisation du SDSI (AJPP, abonnement/désabonnement au DRM), c'est bien la feuille de route métiers qui donnera le cadencement de l'ensemble. Toutefois, si des projets susceptibles de s'appuyer sur le socle ne peuvent attendre la mise en place de nouveaux composants au sein de ce dernier, ils seront menés indépendamment du socle en utilisant notamment les technologies actuelles. Des réflexions d'architecture seront toutefois menées afin d'identifier les orientations pouvant faciliter une convergence ultérieure avec le socle, si cela paraît pertinent.

La cadre du programme Modernisation du SI

Achèvement du socle technique

Fin des travaux d'amélioration de la plateforme AL et de construction du socle d'architecture

Déploiement Conteneurisation
Mise en place du Case management (choix IBPMS)

Etude décommissionnement de CRISTAL

Projets « cœur » du socle technico-fonctionnel

Modernisation des prestations

Référentiel offres

Référentiels et échanges de données

Demande unique :
Moteur d'éligibilité,
Interfaces, Valorisation
ressources

Pilotage et organisation de la production

Référentiels personnes,
tiers, agents et organisation
Plateforme d'échange
multicanal (PEM)
Gouvernance de la donnée

Démarche, distribution du travail

Projets connexes

Modernisation des prestations

Pilotage et organisation de la production

Environnement de travail de l'agent

Améliorer la vision technicien dans le cadre du DRM (valorisation des ressources)

Construction des interfaces de liquidation en temps réel

Accès/Habilitation (Gigas)
Construction des bonnes pratiques, chartes, et outils permettant une utilisation fluide de l'Environnement de travail

Référentiels et échanges de données

Relation usagers

Projet DATAPART
Réingénierie des flux des existants (PEM)

GRC : Base interaction, Vision 360 et Pilotage de la relation client

Refonte via le cadre du SI modernisé (exemples)

Petite enfance, enfance, jeunesse

Recouvrement, fraude, maîtrise risques des prestations

Réécriture ADE, BAFA, ARS

Insertion, solidarité, logement et handicap

Outil de contrôle des situations allocataires sur pièces et sur place
Outil de gestion des créances classiques et des recours
Module fraude de l'outil CORALI

Réécriture AJPP/AJPA

Accompagnement par des centres de compétences ou de services

Outils de développement

ETL

Event streaming

Agile

Api management

Conteneur

BPM

GIGAS



6.2

Mise en œuvre des orientations fonctionnelles de la COG et du SSSI

6.2.1

Développer des services attentionnés tout au long des parcours de vie



L'ÉVOLUTION DES PRESTATIONS INDIVIDUELLES FAMILIALE ET SOCIALE

PETITE ENFANCE, ENFANCE, JEUNESSE

Périmètre métier et grands enjeux des 5 prochaines années

Le périmètre de la petite enfance, enfance, jeunesse et parentalité de la branche famille contribuera pleinement à la mise en œuvre du Service Public Petite Enfance (SPPE). Le SPPE a pour ambition de contrecarrer la tendance à l'essoufflement de la politique d'accueil du jeune enfant, pour répondre plus rapidement et de façon radicalement plus efficace aux objectifs qui lui sont assignés, en particulier la conciliation des temps professionnels et personnels ainsi que la lutte contre les inégalités sociales à la racine.

Cette ambition se traduit par la mise en œuvre au cours des 5 prochaines années :

- De nouvelles offres de service sur le site monenfant.fr (des offres personnalisées à destination des parents mais également des offres à destination des Relais Petite Enfance, des professionnels et des partenaires)
- Des réformes réglementaires du CMG (Complément mode de garde) conjointement avec l'Urssaf, en particulier sa linéarisation pour améliorer la solvabilisation des familles recourant à un assistant maternel, en rapprochant les restes à charges entre accueil collectif et individuel.

Par ailleurs, la Branche contribuera à améliorer les offres de services en faveur des jeunes, des enfants et de leurs familles afin de faciliter leurs parcours.

Objectifs SI

Proposer un mode d'accueil à tous les enfants, adapté à chacun d'entre eux, à un coût supportable pour les familles

Objectif 1.1
Implémenter les réformes
réglementaires du CMG

Objectif 1.2
Moderniser l'architecture applicative et technique de
monenfant.fr pour proposer des services génériques et
personnalisés facilitant la mise en relation parents /
lieux d'accueils

Objectif 2.1
Améliorer et enrichir les dispositifs d'aides
en direction des familles

Améliorer les offres de services en faveur des jeunes, des enfants et de leurs familles

Enjeu métier 1 : Proposer un mode d'accueil à tous les enfants, adapté à chacun d'entre eux, à un coût supportable pour les familles

Objectif 1.1 : Implémenter les réformes réglementaires du CMG

- *Implémenter dans le SI et les échanges avec les partenaires les réformes du CMG (le déploiement à Mayotte, la linéarisation du CMG emploi direct, le partage en cas de résidence alternée, et le CMG au bénéfice des monoparents d'enfants de 6 à 12 ans).*

Objectif 1.2 : Moderniser l'architecture technique et l'ergonomie de monenfant.fr pour proposer des services personnalisés facilitant la mise en relation parents / lieux d'accueils

- *Remettre à niveau le socle technique de monenfant.fr à l'identique du Caf.fr (angular, drupal) et permettre une plus grande scalabilité du service afin d'être en mesure de supporter une charge plus importante prévue ;*
- *Améliorer les services existants (recherche d'un mode d'accueil, simulateur du reste à charge...) et créer de nouveaux services notamment un compte parent pour proposer une expérience utilisateur claire et simplifiée ;*
- *Simplifier et élargir les offres dédiées aux partenaires.*

Enjeu métier 2 : Améliorer les offres de services en faveur des jeunes, des enfants et de leurs familles

Objectif 2.1 : Améliorer et enrichir les dispositifs d'aides en direction des familles

- *Dans l'attente de la refonte complète de la gestion des aides individuelles (SIAIS AFI/ATL) sur la prochaine COG, commencer la réécriture dans une architecture à l'état de l'art de plusieurs dispositifs (telle que la téléprocédure ARS ou BAFA) ;*
- *Contribuer aux travaux interbranches visant à mettre en place un parcours en direction des jeunes et développer des échanges de données avec les partenaires institutionnels afin de proposer des offres coordonnées et individualisées de façon proactive (en lien avec le projet PEM – Domaine Référentiels et échanges de données).*

LOGEMENT, SOLIDARITÉ, INSERTION, HANDICAP

Périmètre métier et grands enjeux des 5 prochaines années

Le périmètre du logement, de la solidarité, de l'insertion et du handicap est marqué par des réformes réglementaires d'envergure :

- En premier lieu, la déconjugalisation de l'AAH constitue la réforme majeure de l'année 2023 avec un calendrier particulièrement serré et un suivi politique inédit dans sa forme (auditions parlementaires régulières). En complément, la branche va contribuer à simplifier le parcours handicap afin d'améliorer l'accès aux droits des personnes en situation de handicap et s'engage également à favoriser l'accès aux droits des aidants (AJPP, AJPA, AAD).
- La branche Famille va poursuivre ses actions partenariales et notamment proposera, en partenariat avec Pôle emploi, une offre d'orientation aux bénéficiaires du RSA. Elle veillera également à mieux concilier les aides financières individuelles qu'elle verse avec celles versées par les partenaires.
- La branche va contribuer à la prévention de l'habitat indigne et à la lutte contre la non-décence des logements par le renforcement des actions de prévention et l'accroissement du repérage des situations de non-décence.

Objectifs SI

Favoriser l'accès et le maintien dans le logement

Objectif 1.1
Adapter le SI de gestion des mesures de lutte contre la non-décence des logements

Renforcer la solidarité par le soutien aux politiques d'insertion

Objectif 2.1
Outiller les politiques d'autonomie et de handicap

Objectif 2.2
Concourir à l'orientation des bénéficiaires de RSA pour accélérer le parcours d'insertion

Objectif 3.1
Verser une aide aux personnes victimes de violences conjugales

Lutter contre les violences conjugales

Enjeu métier 1 : Favoriser l'accès et le maintien dans le logement

Objectif 1.1 : Adapter le SI de gestion des mesures de lutte contre la non-décence des logements

- *Selon les moyens attribués sur la période, des adaptations du SI pourront être mises en œuvre, notamment en matière d'échanges et de partage de données avec les partenaires (données liées à la non-décence, raccordement à l'outil national histologe, ...).*

Enjeu métier 2 : Renforcer la solidarité par le soutien aux politiques d'insertion

Objectif 2.1 : Outiller les politiques d'autonomie et de handicap

- *Implémenter la Déconjugalisation de l'AAH et simplifier le parcours handicap en favorisant l'accès au droit des personnes en situation de handicap et des aidants.*

Objectif 2.2 : Concourir à l'orientation des bénéficiaires de RSA pour accélérer le parcours d'insertion

- *Contribuer à la mise en place d'une offre partenariale pour accélérer le parcours d'insertion pour les bénéficiaires de RSA en partageant nos données (API entrantes et sortantes) et en révisant la téléprocédure en lien avec France Travail.*

Enjeu métier 3 : Lutter contre les violences conjugales

Objectif 3.1 : Verser une aide aux personnes victimes de violences conjugales

- *Mettre en place une aide ou un prêt aux personnes victimes de violences conjugales.*

SÉPARATION, PENSIONS ALIMENTAIRES

Périmètre métier et grands enjeux des 5 prochaines années

La branche famille tient une place importante dans la lutte contre la pauvreté des familles monoparentales, l'amélioration de leur conciliation entre vie familiale, sociale et professionnelle ainsi que la facilitation de l'exercice de la coparentalité post-séparation.

Ces objectifs passent notamment par l'élargissement et la simplification de l'accès aux prestations et services de la branche, en particulier autour des pensions alimentaires ainsi que le renforcement de l'accompagnement de la séparation auprès des deux parents, notamment dans les situations de violences.

Objectifs SI

Lutter contre la pauvreté des familles monoparentales par un élargissement et une simplification de l'accès aux prestations et services de la branche autour des pensions alimentaires

Objectif 1.1
Poursuivre le développement du système d'informations support du service public des pensions alimentaires

Objectif 1.2
Simplifier l'accès aux différentes parties prenantes (usagers et partenaires)

Enjeu métier 1 : Lutter contre la pauvreté des familles monoparentales par un élargissement et une simplification de l'accès aux prestations et services de la branche autour des pensions alimentaires

Objectif 1.1 : Poursuivre le développement du système d'informations support du service public des pensions alimentaires

- *Avoir un SI complet, intégré, efficace et adaptable permettant de gérer le processus de gestion des pensions alimentaires (dont le recouvrement) dans un contexte de flux croissants et d'extension des missions de l'Aripa.*

Objectif 1.2 : Simplifier l'accès aux différentes parties prenantes (usagers et partenaires)

- *Offrir aux parents et partenaires des services dématérialisés (téléprocédures, espace de contact, transmission de pièces, ...) pour faciliter les échanges, fiabiliser et accélérer le processus de traitement de l'intermédiation et de recouvrement et enrichir les offres séparation sur le site Aripa ;*
- *Développer notamment les échanges automatisés avec les partenaires (accès par exemple à la plateforme E-identitas du Centre national des barreaux français) et les tiers détenteurs de fonds.*

Selon les moyens attribués sur la période, la prise en charge de l'ensemble des enrichissements de la gestion de l'Intermédiaire financière et du recouvrement des impayés envisagés, pourra éventuellement se poursuivre sur la prochaine COG (notamment l'injection automatisée des données depuis la demande usager (ASF, IFPA et aide au recouvrement), la création d'un parcours usager dématérialisé relatif à l'état de dette, la gestion optimisée des arrêts d'intermédiation financière, la refonte du site Internet Aripa, le développement d'une téléprocédure de demande de titre exécutoire Caf).

L'ENRICHISSEMENT DES SERVICES ET PRESTATIONS COLLECTIVES D'ACTION SOCIALE

AIDE AUX PARTENAIRES D' ACTIONS SOCIALES

Périmètre métier et grands enjeux des 5 prochaines années

Les actions de modernisation sur le SI de l'action sociale, déjà engagées lors de la COG précédente, se poursuivent et ont pour objectif, à terme, d'outiller de bout en bout les processus métier de l'action sociale. Cette ambition se décline selon les enjeux suivants :

- La fluidification de l'offre destinée aux partenaires en poursuivant la centralisation progressive des accès aux différents services ;
- L'optimisation du pilotage des politiques visant à l'émergence de nouveaux équipements et services ;
- L'intégration dans le nouveau SI de l'action sociale de l'ensemble des aides et subventions ainsi que la mise en place de plusieurs évolutions réglementaires structurantes ;
- L'automatisation et la sécurisation des processus métiers de l'action sociale (notamment la dématérialisation des conventions avec signature électronique et les supervisions) en enrichissant les fonctionnalités existantes du SI.

Objectifs SI

Appliquer le réglementaire

Objectif 1.1
Outiller les évolutions réglementaires

Objectif 2.1
Poursuivre le développement du SI de
l'Action Sociale

Objectif 2.2
Intégrer dans le SI de l'action sociale
les dernières aides gérées dans
l'application SIAS

Harmoniser les pratiques locales et optimiser le traitement des dossiers

Enjeu métier 1 : Appliquer le règlementaire

Objectif 1.1 : Outiller les évolutions réglementaires

- *Intégrer les évolutions réglementaires déjà actées en matière de prestations de service (en lien avec les Conventions Territoriales Globales (CTG) et les points accueil et écoute jeunes (PAEJ).*

Les évolutions simples de tarification impliquant des modifications paramétriques seront traitées sur la période, en revanche des évolutions plus structurantes dans les conditions et modalités de financement des établissements seront implémentés dans le SI au regard des priorisations et des moyens disponibles.

Enjeu métier 2 : Harmoniser les pratiques locales et optimiser le traitement des dossiers

Objectif 2.1 : Poursuivre le développement du SI de l'action Sociale

- *Améliorer et développer le SI de l'action sociale à travers l'automatisation et la sécurisation des processus métiers associés :*
 - *En permettant la dématérialisation de l'ensemble des conventions et des parapheurs,*
 - *En mettant en place la signature électronique afin de fluidifier les processus de l'action sociale,*
 - *En poursuivant le regroupement des accès aux différentes offres de services par une centralisation progressive dans Mon compte Partenaire,*
 - *En élargissant progressivement la dématérialisation des échanges de données avec les partenaires.*

Objectif 2.2 : Intégrer dans le SI de l'action sociale les dernières aides gérées dans l'application SIAS

- *Intégrer dans le SI de l'action sociale les prestations de services liées :*
 - *Aux foyers des jeunes travailleurs, aux projets d'animation globale, d'animations collectives familiales et d'animations locales,*
 - *À la gestion des prêts et des subventions versées aux partenaires / promoteurs immobilier dans le cadre des projets d'investissements.*

En ce qui concerne les territoires d'outre-mer, l'accompagnement et l'aide aux partenaires s'inscrivant de plus en plus dans le dispositif de droit commun, et les spécifiés en termes de services ou de modalités de financement pouvant actuellement être gérées dans l'application, il n'est pas nécessaire de développer des fonctionnalités nouvelles dans le SI.

6.2

Mise en œuvre des orientations fonctionnelles de la COG et du SSSI

6.2.2

Garantir un accès efficace au juste droit en rénovant le modèle de délivrance des prestations



LA MODERNISATION DE LA DELIVRANCE DES SERVICES AXEE SUR LA CONNAISSANCE DE L'USAGER

MODERNISATION DES PRESTATIONS

Périmètre métier et grands enjeux des 5 prochaines années

La solidarité à la source est un chantier majeur de la prochaine COG. Elle s'inscrit dans la continuité des travaux de modernisation des prestations engagés dans le cadre de la COG précédente.

Basée sur une récupération automatisée des informations nécessaires au calcul des droits et sur une nouvelle ingénierie de leur calcul, la solidarité à la source constitue une révolution des modalités de délivrance des prestations et permet de renforcer la confiance des usagers envers leur Caf.

Trois piliers soutiennent sa mise en œuvre et rejoignent trois objectifs historiques de la Branche famille :

- La garantie d'un accès aux droits simplifié
- La sécurisation dans la durée des droits versés
- Le renforcement de parcours et d'offres de service adaptés aux besoins des usagers

Objectifs SI

Mettre en place le parcours déclaratif de demain

Permettre un repérage automatique des droits potentiels, des services associés et du juste droit

Objectif 1.1
Réduire les démarches à réaliser
par les usagers

Objectif 2.1
Intégrer une politique d'accès aux
justes droits et services dans le SI de
la branche Famille

Objectif 3.1
Intégrer les simplifications règlementaires et
Améliorer la gestion de la régularisation et des
retards

Veiller à la qualité et à la stabilité des droits pour les allocataires

Enjeu métier 1 : Mettre en place le parcours déclaratif de demain

Objectif 1.1 : Réduire les démarches à réaliser par les usagers

- *Diminuer au maximum la part de déclaratif,*
- *Développer l'acquisition à la source des données de ressources (dans et hors DRM selon les possibilités d'échanges avec les partenaires, ex Cnous, Dgfiip, ...),*
- *Contribuer aux travaux interbranches visant à améliorer la qualité des données sociales (contrôle, croisement de données avec les partenaires ...).*

A noter, le SDSI prévoit la mise en place d'une nouvelle plateforme d'échange (PEM) et la prise en compte de flux venant de partenaires externes dans le projet DATAPART. Ces informations vont contribuer à sécuriser les parcours usagers.

Enjeu métier 2 : Permettre un repérage automatique des droits potentiels, des services associés et du juste droit

Objectif 2.1 : Intégrer une politique d'accès aux justes droits et services dans le SI de la branche Famille

- *Développer la demande unique de prestations et de services dans le cadre d'un parcours numérique unique et simplifié (données récupérées automatiquement à la source, calcul des droits potentiels, une seule démarche de demande de prestations),*
- *Intégrer et étendre progressivement l'utilisation d'un moteur de calcul d'éligibilité des droits,*
- *Acquérir de nouvelles données à la source auprès de tiers de confiance (dans et hors DRM).*

La construction de la solidarité à la source allant jusqu'à la mise en place de campagnes de détection automatique des droits suppose des prérequis et plusieurs étapes. Les travaux vont prioritairement concerner l'accès aux droits logement, Prime d'activité et RSA pour nos allocataires.

Par la suite, le déploiement sur un périmètre plus large nécessite de disposer de moyens complémentaires et des dispositions réglementaires pour élargir le recours au DRM et avoir un accès plus large au Portail Numérique des Droits Sociaux (PNDS).

Enjeu métier 3 : Veiller à la qualité et à la stabilité des droits pour les allocataires

Objectif 3.1 : Intégrer les simplifications réglementaires et améliorer la gestion de la régularisation et des retards

- *Intégrer dans le SI les simplifications réglementaires des bases ressources,*
- *Faire évoluer les modalités de prise en compte des régularisations, corrections et retards via l'étude des flux DRM et restituer la vision de ces modifications pour les CAF.*

PILOTAGE ET ORGANISATION DE LA PRODUCTION

Périmètre métier et grands enjeux des 5 prochaines années

Le périmètre du pilotage et de l'organisation de la production porte les enjeux essentiels autour de l'augmentation des traitements automatisés et de la liquidation en temps réel.

Les ambitions sont fortes et transformeront profondément la relation usagers à travers une production du service plus efficace et une meilleure gestion des différents canaux de distribution.

Objectifs SI

Développer une stratégie de contact omnicanale basée sur la connaissance usager et une approche événementielle

Objectif 1.1
Améliorer la distribution des flux sortants quel que soit le canal

Poursuivre la rationalisation des coûts de production dans une approche éco-responsable

Objectif 2.1
Disposer d'un système de stockage et d'archivage unique pour tous les documents

Objectif 2.2
Simplifier et sécuriser les offres de production des documents sortants

Objectif 3.1
Construire et visualiser un plan de travail aux différentes mailles (Manager, Agent, Collaborateur)

Objectif 3.2
Automatiser la production du service

Disposer d'un suivi exhaustif et consolidé des activités (production déléguée / directe) aux différents niveaux

Enjeu métier 1 : Développer une stratégie de contact omnicanale basée sur la connaissance usager et une approche événementielle

Objectif 1.1 : Améliorer la distribution des flux sortants quel que soit le canal

- *Mettre en place un suivi des publications pour garantir l'intégrité des flux sortants et être en capacité d'analyser leur distribution quel que soit le canal (traçabilité des flux sortants et gestion des rebonds),*
- *Soutenir l'évolution de l'organisation de la production au sein des caisses, par une adaptation de certaines offres de flux sortants (en lien avec le nouveau projet GRP - cf relation usagers).*

Enjeu métier 2 : Poursuivre la rationalisation des coûts de production dans une approche éco-responsable

Objectif 2.1 : Disposer d'un système de stockage et d'archivage unique pour tous les documents

- *Rationaliser et moderniser l'offre de stockage et archivage des documents, déploiement et généralisation du projet GEDU.*

Objectif 2.2 : Simplifier et sécuriser les offres de production de documents sortants

- *Poursuivre la centralisation et la dématérialisation de documents sortants (envois recommandés).*

Enjeu métier 3 : Disposer d'un suivi exhaustif et consolidé des activités (production déléguée / directe) aux différents niveaux

Objectif 3.1 : Construire et visualiser un plan de travail aux différentes mailles (Manager, Agent, Collaborateur)

- *Organiser et piloter la production sur les démarches centrées usager,*
- *Moderniser et automatiser la distribution du travail en présentant aux collaborateurs un plan de travail guidant et adapté à leurs champs d'activité, compétences et charges,*
- *Outiller le pilotage national des Caf par la mise en place de tableaux de bord modernisés et adossés au socle Démarche.*

Objectif 3.2 : Automatiser la production du service

- *Élargir le périmètre des démarches usagers éligibles à une prise en compte automatique et en temps réel.*

LE VERSEMENT DU JUSTE DROIT ET LA LUTTE CONTRE LA FRAUDE

FRAUDE, RECOUVREMENT, MAITRISE DES RISQUES

Périmètre métier et grands enjeux des 5 prochaines années

Dans l'attente du nouveau mode de délivrance des prestations qui embarquera une meilleure maîtrise des risques, la stratégie de lutte contre les erreurs et la fraude reste une orientation forte pour la branche famille et s'effectue principalement à travers les enjeux suivants :

- Le renforcement de la gestion de la lutte contre la fraude via la valorisation des données (Big data), l'unification des outils et l'amélioration du processus de contrôle des situations allocataires sur pièces et sur place (en simplifiant et en automatisant les processus, en sécurisant les données, en travaillant en temps réel et en disposant d'un module de pilotage des activités) ;
- Le renforcement de la sécurisation du risque d'erreur de liquidation et l'amélioration de la productivité et de la production des secteurs de vérifications métiers ;
- La simplification et la sécurisation de la gestion et du suivi des procédures de traitement du recouvrement et de gestion des recours afin d'obtenir des gains de productivité et de performance du recouvrement et assurer une meilleure qualité de service (rapidité, exactitude, facilitation des démarches usagers).

Objectifs SI

Sécuriser les risques externes (données entrantes)

Objectif 1.1
Rénover les outils de lutte contre la fraude en améliorant l'intégration des données entrantes pour permettre leur exploitation et leur sécurisation de façon automatique

Sécuriser les risques internes et améliorer la qualité de traitement des dossiers

Objectif 2.1
Enrichir les outils de production pour favoriser les contrôles automatisés

Objectif 3.1
Proposer des outils intégrés permettant l'automatisation des tâches et la suppression des saisies manuelles

Harmoniser, fiabiliser et simplifier les processus

Enjeu métier 1 : Sécuriser les risques externes (données entrantes)

Objectif 1.1 : Rénover les outils de lutte contre la fraude en améliorant l'intégration des données entrantes pour permettre leur exploitation et leur sécurisation de façon automatique

- *Sécuriser les procédures de contrôle par des dispositifs d'automatisation (croisement avec les données issues des partenaires) et réduire les échanges et réclamations des allocataires par une généralisation des contrôles de cohérence à priori,*
- *Proposer des outils intégrés permettant l'automatisation des tâches, la suppression des saisies manuelles et l'intégration des protocoles, tant en contrôle sur place que sur pièces qu'en terme de gestion de la fraude externe et de ses suites judiciaires,*
- *Mettre à disposition du réseau un outil Big Data au service de la lutte contre la fraude (détection de la fraude organisée).*

Enjeu métier 2 : Sécuriser les risques internes et améliorer la qualité de traitement des dossiers

Objectif 2.1 : Enrichir les outils de production pour favoriser les contrôles automatisés

- *Sous réserve des moyens attribués sur la période, Intégrer des contrôles automatisés directement dans l'outil de production pour éviter les erreurs récurrentes,*
- *Accompagner le pilotage des activités de contrôle et de vérification et favoriser la mise en œuvre des mutualisations et coopérations entre caf (requêtage, tableaux de bord, ...).*

Enjeu métier 3 : Harmoniser, fiabiliser et simplifier les processus

Objectif 3.1 : Proposer des outils intégrés permettant l'automatisation des tâches et la suppression des saisies manuelles

- *Permettre une gestion optimisée (automatisation et saisie unique) du recouvrement et du recours y compris, dans un contexte mutualisé,*
- *Permettre un paramétrage agile et national de la solution mise en œuvre et disposer d'une base nationale pour faciliter le transfert des créances et des activités mutualisées,*
- *S'ouvrir vers l'extérieur pour permettre des échanges automatisés vers nos principaux partenaires (DGFIP, huissiers, banque de France, OSS).*

LA MODERNISATION DES ECHANGES ET DES RELATIONS DE SERVICES

RÉFÉRENTIELS ET ÉCHANGES DE DONNÉES

Périmètre métier et grands enjeux des 5 prochaines années

Le sujet des référentiels et des échanges de données porte sur un périmètre à forte dimension transverse, parce qu'il traite de l'amélioration de la gestion des données de la Branche. Il s'inscrit également dans l'objectif de disposer de données de référence partagées et d'outils harmonisés d'échanges au niveau interbranche. Le périmètre recouvre :

- La mise en place de référentiels nationaux de données (Personnes Physiques, Tiers Personnes Morales, Agents et organisation), structurants pour la Branche et nécessaires à la mise en œuvre de multiples projets ;
- Le déploiement de nouveaux projets d'échanges, dans une urbanisation rénovée, permettant des gains en termes de pilotage, de qualité des traitements, de performance (technique et économique) ;
- La gouvernance des données, qui vise la mise en œuvre d'une organisation Métiers / DSI et un outillage permettant d'irriguer l'ensemble des projets SI, de principes de bonne maîtrise de la donnée et qui vise in fine l'amélioration de la maîtrise et de la qualité du SI.

Ces engagements doivent se traduire aussi bien par des gains internes qu'externes :

- Internes : par l'enrichissement et la maîtrise du patrimoine d'informations et par l'optimisation des traitements et Externes : par l'amélioration du service aux usagers dans leurs parcours avec une logique « dites-le nous une fois ».

Objectifs SI

Simplifier les démarches administratives et faciliter l'accès aux droits pour les usagers

Objectif 1.1
Rationaliser l'architecture de nos échanges

Objectif 1.2
Mieux partager les données (acquisition et ouverture)

Disposer d'un référentiel maître des données unique concernant les usagers, les partenaires et les agents

Objectif 2.1
Créer des bases nationales (vs bases locales)

Objectif 2.2
Structurer nos modèles de données et construire les référentiels du SI de demain

Objectif 3.1
Mieux structurer, mieux gérer nos données

Organiser la maîtrise des données en interne et positionner la branche comme pivot sur les données liées à la famille et la précarité dans le cadre de ses relations avec les partenaires institutionnels.

Enjeu métier 1 : Simplifier les démarches administratives et faciliter l'accès aux droits pour les usagers

Objectif 1.1 : Rationaliser l'architecture de nos échanges

- *Mettre en place un socle technique unique pour faciliter le pilotage stratégique et opérationnel des échanges (basés actuellement sur des systèmes et technologies variées) ainsi que les phases de validation/recette, gagner en performance économique, améliorer la réactivité dans la mise en place de nouveaux échanges et la maintenabilité.*

Objectif 1.2 : Mieux partager les données (acquisition et ouverture)

- *Sur la base de ce socle, mettre en place de nouveaux échanges pour acquérir de nouvelles données et organiser la stratégie d'exposition des données de la branche pour répondre aux besoins partenaires et aux commandes politiques, et faciliter les parcours des usagers (DLNUF) ; ce socle permettra notamment d'interagir avec le DGE au sein de la sphère protection sociale.
Le périmètre et le volume d'échanges traités dans ce nouveau cadre dépendra des moyens attribués sur la période.*

Enjeu métier 2 : Disposer d'un référentiel maître des données, unique concernant les usagers, les partenaires et les agents

Objectif 2.1 : Créer des bases nationales (vs bases locales)

- *Sécuriser les données traitées, éviter la multiplication des stockages, faciliter le pilotage national et local, faciliter les coopérations interbranches, suivre de façon unique le parcours et les changements de vie des usagers (fin des mutations).*

Objectif 2.2 : Structurer nos modèles de données et construire les référentiels du SI de demain

- *Identifier les données de référence par thématique (prestations individuelles, relations usager, ...) et optimiser la maîtrise de la qualité des données et des traitements, en complément de la sécurisation et de la rationalisation de la gestion des données (cf bases nationales).*

A noter : La finalisation des référentiels (personne) dépendra des moyens attribués sur la période.

Enjeu métier 3 : Organiser la maîtrise des données en interne et positionner la branche comme pivot sur les données liées à la famille et la précarité dans le cadre de ses relations avec les partenaires institutionnels.

Objectif 3.1 : Mieux structurer, mieux gérer nos données

- *Mettre en place une gouvernance des données qui doit permettre progressivement de mettre en œuvre des actions et un outillage, déployer une organisation et promouvoir des pratiques pour documenter, sécuriser, fiabiliser et maîtriser ces données (dès la conception des projets).*

Focus : Un socle de données à constituer

La mise en place d'un **socle « data »** est nécessaire pour optimiser le fonctionnement du futur SI, notamment autour de **référentiels nationaux**. Ce socle constitue les fondations de ce futur système. Jusqu'à présent, les seuls référentiels étaient locaux (x101 bases) et non nationaux.

Ce socle a donc pour objectif d'améliorer la qualité des données, de faciliter le traitement des démarches au sein du SI, et d'augmenter le taux de liquidation automatique :

- **Personnes Physiques** : Personne physique en relation avec la CAF qu'elle ait formulé une demande ou non, qu'elle soit allocataire ou non (tuteur, aidant, etc.). Elle a un compte d'accès rattaché (usager). Les propriétés des personnes sont invariantes, stables (état civil, etc.) ou neutres pour l'attribution des droits (information de contact, etc.). Les attributs alloués par la CNAF complètent les personnes. Une famille est une relation entre personnes.
 - **Ressources** : Informations financières rattachées à une personne, nécessaires à l'éligibilité des droits, à la simulation et/ou au calcul du montant des prestations. Si une ressource concerne une famille, elle en fait référence. La fiabilisation des ressources va être renforcée et à ce titre, l'origine des ressources doit être inscrite.
 - **Situations** : Informations non financières rattachées à une personne, nécessaires à l'éligibilité des droits, à la simulation et/ou au calcul du montant des prestations. Si une situation concerne une famille, elle en fait référence. La fiabilisation des situations va être renforcée via une gestion rationnelle en référentiel et l'acquisition des données à la source. A ce titre l'origine des informations doit être inscrite.
- **Tiers Personnes Morales** : Référence de l'identité des partenaires/tiers personnes morales, en interaction avec les Caf (bailleur, tuteur, conseil départemental, mairie, structure de garde à domicile, fournisseur...).
- **Agents et organisation** : Pour les Agents, informations sur leurs compétences et profil métier, et pour les Organisations, leurs fonctionnements et les agents qui y sont rattachées. Le but est d'exploiter les données pour une meilleure distribution des démarches au sein du plan de travail des agents (dans le cadre de la refonte du Poste de Travail).
- **Offre / Prestation** : Ensemble des informations qui décrivent les prestations, les informations nécessaires à leur éligibilité puis au calcul des droits ainsi que leurs dépendances. Elles guident les traitements en externalisant leur paramétrage. Elles confèrent au SI une flexibilité et une performance optimales (ce référentiel est traité dans le programme Modernisation du SI).

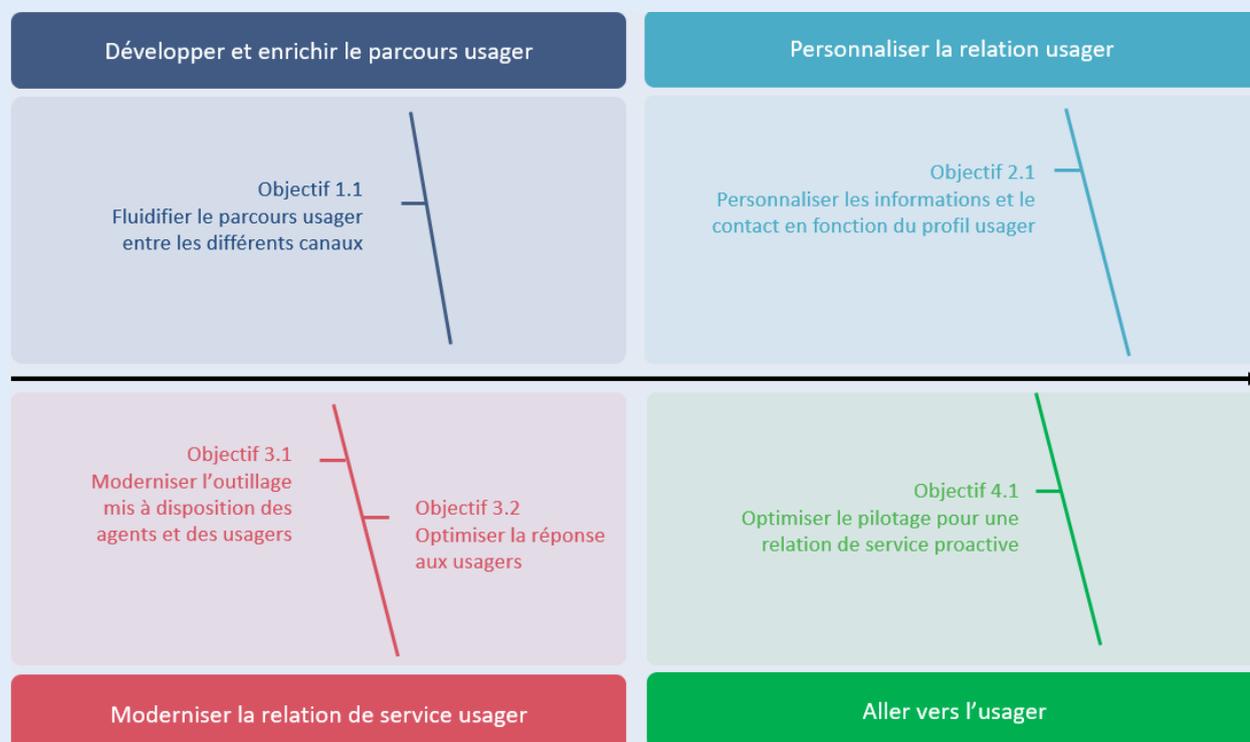
RELATIONS USAGERS

Périmètre métier et grands enjeux des 5 prochaines années

La branche famille souhaite mettre un accent tout particulier sur l'amélioration de la relation avec ses allocataires :

- En développant un parcours numérique enrichi et en adoptant une posture proactive dans sa communication : « aller vers nos allocataires avant qu'ils ne viennent vers nous »,
- En transformant ses modèles relationnels notamment par la personnalisation des contacts selon le profil de l'utilisateur et par le développement d'une relation omnicanale, entrante et sortante, avec en ligne de mire :
 - Une place repensée du téléphone impliquant une réponse immédiate enrichie au premier contact,
 - Un parcours sans couture du numérique jusqu'à la mise en relation,
 - Une approche 360 qui permet de fluidifier les parcours allocataires d'un canal à un autre et d'augmenter la connaissance du contexte de la sollicitation et du comportement des allocataires.
- En enracinant la présence des Caf dans les territoires par une approche résolument partenariale.

Objectifs SI



Enjeu métier 1 : Développer et enrichir le parcours usager

Objectif 1.1 : Fluidifier le parcours usager entre les différents canaux

- *Offrir à l'utilisateur un parcours sans couture entre les différents outils de la relation usager par la refonte du parcours numérique « contacter ma CAF » via une meilleure articulation des différents canaux de contacts et une évolution des assistants digitaux (Chatbot).*

Enjeu métier 2 : Personnaliser la relation usager

Objectif 2.1 : Personnaliser les informations et le contact en fonction du profil usager

- *Tendre vers une gestion personnalisée du contact sur les différents canaux :*
 - *Optimiser la solution de téléphonie par une priorisation et une distribution des appels par profil et par motif et une distribution vers les bonnes compétences,*
 - *Développer la prise de rendez-vous ciblée,*
 - *Développer l'espace « Mon Compte » pour une meilleure personnalisation en fonction des contacts et un affichage plus efficace des informations clés.*

Enjeu métier 3 : Moderniser la relation de service usager

Objectif 3.1 : Moderniser l'outillage mis à disposition des agents et des usagers

- *Renouveler et enrichir les fonctionnalités des outils de contacts afin d'être plus efficace dans la réponse aux usagers c'est à dire de fournir les réponses attendues dès le premier contact et éviter les itérations sur différents canaux (téléphonie, prise de rendez-vous sur mon compte et mobile, etc ..)*

Objectif 3.2 : Optimiser la réponse aux usagers

- *Mieux qualifier les contacts en améliorant la connaissance du public, apporter une visibilité 360 des usagers aux conseillers en posture d'accueil et améliorer le pilotage omnicanal.*

Enjeu métier 4 : Aller vers l'utilisateur

Objectif 4.1 : Optimiser le pilotage pour une relation de service proactive

- *Sous réserve des moyens attribués sur la période, outiller la politique de gestion des contacts par la construction d'une console de pilotage global de la relation de service permettant d'orchestrer et distribuer les interactions entrantes et sortantes,*
- *Participer à la mutualisation des coordonnées de contact en mettant à disposition les coordonnées mail et téléphone certifiés dans le cadre de la connexion à la personne.*

Focus : Un socle de gestion de la relation client (GRC) à terminer pour la transformation du modèle relationnel

La mise en œuvre du projet de **Gestion de la Relation aux Publics** a été définie en prenant en compte les éléments suivants :

- **S'appuyer sur des outils spécialisés** répondant aux attentes de la branche pour chacun des canaux de la relation usagers (téléphone, courriers, courriels, SMS, rendez-vous, chat, visio, caf.fr, ...)
- **Remettre en concurrence l'outil concerné** à la fin de la période du marché, et prévoir éventuellement de remplacer chaque outil unitairement.

Afin de garantir une **bonne utilisation** des outils par les agents et une **exploitation centralisée des interactions** des usagers avec la Caf, une **intégration au SI** est nécessaire et ceci à trois niveaux :

- o **Poste de travail de l'agent** : l'intégration des outils dans le portail NIMS (bandeau téléphonique, accès aux courriels, ...) va se poursuivre pour mettre à disposition l'ensemble des actions accessibles par les agents dans une interface unique et normalisée.
- o **Référentiels** : l'ensemble des outils doit être interfacé au référentiel personnes, ainsi qu'au référentiel agents/organisations pour assurer le routage des éléments vers les bonnes compétences.
- o **Base de données** : les interactions doivent être centralisées dans une base de données unique normalisée (base interactions) qui sera alimentée par chacun des canaux de la relation usager.

Travaux réalisés sur la période précédente :

- L'intégration des outils dans le portail NIMS est faite au fur et à mesure de la mise en place des outils par canal,
- L'intégration au SI est en cours pour la nouvelle solution téléphonique (Worldline),
- Dans le cadre du projet GRP, la base de données interactions a été mise œuvre, l'alimentation par les différents canaux se fait graduellement en fonction de la capacité à faire des différents projets, et l'interface de consultation Vision 360 est en cours d'expérimentation.

Travaux prévus dans la période à venir :

- Prendre en compte les outils de la relation de services dans le nouveau poste de travail,
- Intégrer de façon générique ces outils aux référentiels modernisés,
- Exploiter les données collectées dans la base interactions pour supporter une communication proactive et en mode multicanale attendue par les métiers,
- Relier le catalogue de démarches allocataire aux parcours (événements de vie) des allocataires en s'appuyant sur une nomenclature partagée avec les services de l'état afin de mettre en place des parcours interbranches homogènes.

Composants SI de la GRP :

- **Base interaction** développée en interne (base de données, gestion des messages, services middle et back, restitution),
- **Couche de médiation pour orchestrer les rebonds** développée en interne,
- **Interface graphique vision 360°** développée en interne (fiche usager, accès, ...), **Tableaux de bord et indicateurs** construits dans le cadre du SID modernisé.

RELATIONS PARTENAIRES

Périmètre métier et grands enjeux des 5 prochaines années

Les orientations de la branche en matière d'accès aux droits et aux services pour les usagers supposent de renforcer l'accompagnement et l'intégration des partenaires dans cette stratégie de service ; ce qui implique :

- Le renforcement du positionnement de la Branche dans l'animation et la coordination des politiques publiques à l'échelle des territoires par la mise à disposition d'offres de service dématérialisées aux partenaires ;
- Un meilleur accès au droit des allocataires afin de lutter contre les inégalités familiales et sociales par un travail en réseau grâce à la mise en œuvre de parcours numériques optimisés à destination des partenaires ;
- L'amélioration de l'offre de service dématérialisée en direction des partenaires et l'intégration de nouveaux téléservices répondant à leurs besoins ;
- La sécurisation et le contrôle des accès attribués aux partenaires.

Objectifs SI

Améliorer le parcours usager, dont messagerie et échanges, dans Mon Compte Partenaire

Objectif 1.1
Rénover l'authentification pour faciliter
l'administration des accès à MCP et améliorer des
fonctionnalités de services en ligne existants

Objectif 2.1
Accompagner les partenaires
dans l'usage des nouvelles
offres de service

Objectif 3.1
Intégrer de nouvelles offres
dans MCP

Développer une relation de service proactive en
direction des partenaires

Renforcer le bouquet de service MCP à destination des
Partenaires

Enjeu métier 1 : Améliorer le parcours usager, dont messagerie et échanges, dans Mon Compte Partenaire

Objectif 1.1 : Rénover l'authentification pour faciliter l'administration des accès à MCP et améliorer des fonctionnalités de services en ligne existants

- *Revoir les principes fondamentaux d'habilitation,*
- *Uniformiser et centraliser la gestion des contacts partenariaux sur un même outil de messagerie.*

Enjeu métier 2 : Développer une relation de service proactive en direction des partenaires

Objectif 2.1 : Accompagner les partenaires dans l'usage des nouvelles offres de service

- *Outils l'accompagnement plus personnalisé des partenaires en lien avec les nouvelles offres de service (accès à l'information, hotline, ...),*
- *Simplifier les démarches (téléprocédures et télédéclarations) et enrichir l'offre pour les bailleurs.*

Enjeu métier 3 : Renforcer le bouquet de service MCP à destination des Partenaires

Objectif 3.1 : Intégrer de nouvelles offres dans MCP

- *Poursuivre le regroupement dans MCP des offres à destination des différents partenaires (tuteurs moraux) en les modernisant (dématérialisation) afin notamment de limiter les flux de contact des partenaires vers les Caf.*

6.2

Mise en œuvre des orientations fonctionnelles de la COG et du SSSI

6.2.3

Mobiliser tous les leviers de performance de la branche et accompagner les transformations



L'AMELIORATION DE LA GESTION DES MOYENS ET DES DONNEES

RH, TRANSFORMATION MANAGÉRIALE

Périmètre métier et grands enjeux des 5 prochaines années

A travers une coopération renforcée entre les branches de la sécurité sociale, le futur SIRH de la sécurité sociale pour lequel la branche famille est chef de file et la modernisation d'un certain nombre de solutions nationales, vont permettre de renforcer l'accompagnement des transformations RH selon les enjeux suivants :

- Développer des facteurs de mobilisation durable des ressources et des outils pour gagner en performance au sein du réseau et améliorer l'expérience collaborateur ;
- Déployer des dispositifs s'appuyant sur des modalités pédagogiques renouvelées et permettant une adéquation des compétences des agents avec les évolutions des organisations, des attentes du public et des systèmes d'information.

Objectifs SI

Améliorer l'engagement et la fidélisation à travers une expérience collaborateur augmentée

Objectif 1.1
Développer de nouvelles offres de services, intégrées et à forte valeur ajoutée pour améliorer l'expérience utilisateur et contribuer à la rétention des agents

Accompagner l'adaptation des compétences aux évolutions des métiers

Objectif 2.1
Outiller la cartographie des compétences et la gestion des talents

Objectif 3.1
Renforcer la performance de la fonction RH à travers l'amélioration des outils

Optimiser le pilotage et la performance de la fonction RH et harmoniser les processus

Enjeu métier 1 : Améliorer l'engagement et la fidélisation à travers une expérience collaborateur augmentée

Objectif 1.1 : Développer de nouvelles offres de services, intégrées et à forte valeur ajoutée pour améliorer l'expérience utilisateur et contribuer à la rétention des agents

- *Poursuivre la numérisation des services RH métiers aux salariés et améliorer l'offre de services RH (notamment via la mise en place d'un coffre-fort électronique pour les bulletins de salaire et le déploiement du nouvel outil de gestion des temps et des activités).*

Enjeu métier 2 : Accompagner l'adaptation des compétences aux évolutions des métiers

Objectif 2.1 : Outiller la cartographie des compétences et la gestion des talents

- *Mieux gérer les talents par la mise en place d'un nouveau module dans SI Talents afin d'être en capacité de cartographier les compétences des collaborateurs et de gérer des viviers de compétences.*

Enjeu métier 3 : Optimiser le pilotage et la performance de la fonction RH et harmoniser les processus

Objectif 3.1 : Renforcer la performance de la fonction RH à travers l'amélioration des outils

- *En lien avec la modernisation du SI décisionnel, adapter les outils de pilotage de la fonction RH,*
- *Selon les moyens attribués sur la période, améliorer les outils de la gestion administrative du personnel et de la paie pour gagner en performance et productivité.*

ANALYSE, DATA, INDICATEURS

Périmètre métier et grands enjeux des 5 prochaines années

Trois grandes orientations permettraient de renforcer la stratégie volontariste de la Branche sur les territoires et de réaffirmer son identité dans sa mission de service public :

- L'utilisation optimisée du système d'information décisionnel modernisé ;
- Le développement d'une démarche et d'une « culture évaluative » au sens large incluant à la fois l'évaluation des politiques publiques et le pilotage de la performance ;
- Et, en fonction des moyens attribués sur la période, un investissement accru dans notre stratégie Big data qui est l'une des pistes les plus prometteuses pour renforcer l'innovation au sein de la Branche Famille.

Objectifs SI

Utiliser, de façon intuitive et optimisée, le système d'information décisionnel et les données

Objectif 1.1
Poursuivre la modernisation
du Système d'Informations
Décisionnel

Développer une démarche et une "culture évaluative "au sens large incluant à la fois l'évaluation des politiques publiques et le pilotage de la performance

Objectif 2.1
Mettre à disposition des données
statistiques de plus en plus fines et
complexes dans des délais réduits

Objectif 2.2
Produire et échanger des données
statistiques avec les partenaires de
la branche

Objectif 3.1
Construire les outils permettant la
mise en œuvre à la mise en œuvre
du big data/ data science pour
produire de la connaissance

Mieux connaître les comportements et attentes en renforçant l'innovation et l'exploitation de données massives au sein de la Branche Famille

Enjeu métier 1 : Utiliser, de façon intuitive et optimisée, le système d'information décisionnel et les données

Objectif 1.1 : Poursuivre la modernisation du Système d'Informations Décisionnel

- *Terminer la modernisation technique du SI décisionnel jusqu'au décommissionnement complet de SAS. Après la constitution d'un entrepôt unique des données donnant une vision partagée entre les CAF et la CNAF et une vision de la performance globale de la CNAF, il s'agit de :*
 - *Finaliser la migration technique et la migration des tableaux de bord pour garantir le service,*
 - *Selon les moyens attribués sur la période, structurer les données (par la mise en œuvre de modèles adaptés, de dictionnaires des données et de la gouvernance) et rendre accessible les nouvelles données,*
 - *Moderniser les tableaux de bord en s'appuyant sur les données modernisées (nouveau modèle adapté) et en utilisant les technologies de data visualisation.*

Enjeu métier 2 : Développer une démarche et une "culture évaluative "au sens large incluant à la fois l'évaluation des politiques publiques et le pilotage de la performance

Objectif 2.1 : Mettre à disposition des données statistiques de plus en plus fines et complexes dans des délais réduits

- *Adapter les données et les tableaux de bord au contexte institutionnel (les évolutions liées à la COG, les évolutions réglementaires, les évolutions métier et les nouveaux besoins) afin de :*
 - *Renforcer la connaissance en matière de performance (définition des repères sur le champ de la productivité, mise en place des outils permettant la mesure des écarts de performance),*
 - *Faire évoluer les indicateurs en intégrant les enjeux de la branche et créer des indicateurs orientés sur la mesure de la qualité de service et de la relation client.*

Objectif 2.2 : Produire et échanger des données statistiques avec les partenaires de la branche

- *Utiliser la plateforme d'échange multicanal, selon les priorités de mise en œuvre des projets d'échanges et les moyens disponibles, pour échanger des données statistiques avec les partenaires afin de réaliser des analyses populationnelles ;*
- *Mettre à disposition des données en open data.*

Enjeu métier 3 : Mieux connaître les comportements et attentes en renforçant l'innovation et l'exploitation de données massives au sein de la Branche Famille

Objectif 3.1 : Construire les outils permettant la mise en œuvre du big data/ data science pour produire de la connaissance

- *Enjeux de juste droit : Renforcer l'exploitation des méthodes Big Data sur les enjeux de lutte contre la fraude (industrialiser des algorithmes existants) et l'accès au droit (recherche de bénéficiaires potentiels),*
- *Renforcer les outils de la relation allocataire : en lien avec la Gestion de la Relation aux publics, les parcours, l'approche populationnelle,*
- *Mettre à disposition de la branche une architecture informatique Big Data, pour recueillir tous types de données et les exploiter en fonction des cas d'usage. Accompagner cette mise en œuvre d'une organisation et du développement des compétences sur les métiers du big data pour répondre aux enjeux stratégiques de la COG.*
La mise en œuvre de cas d'usage Big data sur la période dépendra de l'attribution de moyens complémentaires.

ACHAT, BUDGET, COMPTABILITÉ, FINANCE

Périmètre métier et grands enjeux des 5 prochaines années

Sur le périmètre achats budgets, les principaux enjeux pour la branche famille concernent l'amélioration de l'efficacité du processus des achats et l'optimisation de la gestion budgétaire en déployant de nouveaux applicatifs élaborés sur des solutions progiciels du marché, dans un premier temps à la Cnaf EP puis dans le cadre de la prochaine COG au niveau de la branche.

Sur le périmètre comptable et financier, la branche souhaite mettre un accent sur la mise en œuvre d'évolutions à forts gains de productivité pour la Cnaf Ep et le réseau comptable, avec la sécurisation de la gestion de l'inventaire physique des immobilisations et la poursuite de la modernisation de la gestion des flux financiers.

Des évolutions importantes sont également identifiées en lien avec des désengagements techniques incontournables.

Objectifs SI

Améliorer l'efficacité des achats et optimiser le pilotage du budget

Objectif 1.1
Initier la refonte de l'outillage de la gestion du budget et des achats en s'appuyant sur des solutions progiciels

Objectif 2.1
Faire communiquer chaque brique du SI ABCF entre elles et avec le reste du SI de la branche

Objectif 2.2
Mettre en œuvre des évolutions à forts gains de productivité

Améliorer l'efficacité et la sécurisation des traitements ordinateurs et comptables

Objectif 3.1
Optimiser la gestion des flux financiers pour mieux répondre aux besoins métiers et préparer le passage sur l'architecture modernisée du SI

Assurer la continuité des paiements en optimisant la trésorerie

Enjeu métier 1 : Améliorer l'efficacité des achats et optimiser le pilotage du budget

Objectif 1.1 : Initier la refonte de l'outillage de la gestion du budget et des achats en s'appuyant sur des solutions progiciels

- *Poursuivre l'expérimentation à la CNAF EP des solutions globales uniques de gestion des achats et de gestion des budgets avant d'envisager un déploiement à l'ensemble du réseau ;*
- *Améliorer le suivi des budgets d'action sociale en proposant une solution plus souple s'intégrant avec le SI ABCF.*

Enjeu métier 2 : Améliorer l'efficacité et la sécurisation des traitements ordinateurs et comptables

Objectif 2.1 : Faire communiquer chaque brique du SI ABCF entre elles et avec le reste du SI de la branche

- *Mettre en place des automatismes afin d'éviter des ressaisies manuelles.*

Objectif 2.2 : Mettre en œuvre des évolutions à forts gains de productivité

- *Automatiser des tâches comptables dans un contexte plus large de réorganisation des activités permettant des gains de productivité.*

Enjeu métier 3 : Assurer la continuité des paiements en optimisant la trésorerie

Objectif 3.1 : Optimiser la gestion des flux financiers pour mieux répondre aux besoins métiers et préparer le passage sur l'architecture modernisée du SI

- *Enrichir l'outil de gestion des flux financiers et intégrer des évolutions métier structurantes (supervision, IHM, cycle de vie des coordonnées bancaires et données de référence ...)*

L'AMELIORATION DES PERFORMANCES AU NIVEAU DES POSTES ET DES ACTIVITES

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL DE L'AGENT

Périmètre métier et grands enjeux des 5 prochaines années

Réinventer et construire l'environnement numérique de travail de demain par la mise à disposition aux collaborateurs d'un service guidant, facilitant, intuitif, optimisé et sécurisé avec une vision centrée utilisateur, en lien avec les travaux Poste de travail du SSSI.

Objectifs SI

Optimiser l'environnement de travail pour améliorer l'efficacité métier et l'expérience collaborateur

Objectif 1.1
Favoriser l'intégration des bases de connaissances au sein d'un environnement numérique adapté aux besoins utilisateurs

Objectif 2.1
Renforcer la sécurité des accès au SI

Améliorer la sécurisation des accès au SI avec une approche centrée sur l'expérience utilisateur

Enjeu métier 1 : Optimiser l'environnement de travail pour améliorer l'efficacité métier et l'expérience collaborateur

Objectif 1.1 : Favoriser l'intégration des bases de connaissances au sein d'un environnement numérique adapté aux besoins utilisateurs

- *Rénover les bases documentaires pour une circulation optimisée et fiabilisée de la connaissance (lien inter-collections, Chatbot, ...),*
- *Evaluer et prendre en compte l'évolution de certaines fonctionnalités au regard des besoins et usages des collaborateurs au sein de l'environnement numérique de travail.*

Par ailleurs, dans le cadre des réflexions menées au niveau du SSSI sur l'environnement numérique ergonomique et collaboratif des collaborateurs, la branche Famille va contribuer :

- *Au partage des bonnes pratiques sur les modalités de travail de demain - incluant les situations de mobilité et de travail hybride (présentiel/télétravail),*
- *A l'analyse commune d'impact sur l'application de la nouvelle doctrine de l'État « cloud au centre » en ce qui concerne les offres existantes de solutions collaboratives.*

Enjeu métier 2 : Améliorer la sécurisation des accès au SI avec une approche centrée sur l'expérience utilisateur

Objectif 2.1 : Renforcer la sécurité des accès au SI

- *Moderniser les solutions pour fluidifier et améliorer la sécurité des accès au SI d'une identité en fonction de son contexte situationnel, de ces équipements et de ses habilitations : Modernisation du système de gestion des habilitations et mise en œuvre d'une authentification renforcée au SI de la Branche.*

QUALITE INTEGREE ET AMELIORATION CONTINUE

Périmètre métier et grands enjeux des 5 prochaines années

Mettre en place une organisation et une démarche pour améliorer les **processus métier** existant en développant l'automatisation d'étapes ou de tâches récurrentes dans l'optique de :

- **Soutenir les lignes métiers** dans la réponse à leurs besoins d'évolution, par un cadrage amont sur de petits périmètres et l'identification de nouvelles opportunités ou services à proposer,
- **Optimiser rapidement les processus** et fluidifier les parcours métier en accélérant la mise à disposition de solutions innovantes et de compétences spécifiques (low-code/no-code),
- **Faciliter l'usage des collaborateurs et allocataires** par une démarche d'évaluation permanente des solutions au plus proche des besoins des utilisateurs finaux,
- **Favoriser la collaboration avec les CAF** en développant un réseau agile autour des remontées de besoins terrain.

Améliorer le pilotage des CAF et de la CNAF et contribuer à la performance globale en matière de pilotage, d'audit et de contrôle.

Objectifs SI

- **Poursuivre le développement de solutions** d'automatisation et d'optimisation de tâches récurrentes par des applications (power apps/power platform) ou des assistants digitaux (RPA) afin d'alléger la charge en Caf et améliorer le service aux allocataires,
- **Utiliser les technologies à l'état de l'art** afin d'offrir une gamme plus large de services automatisés (lecture de document, interface d'échange avec l'utilisateur, ...),
- **Capitaliser sur les développements locaux** en généralisant à l'échelle nationale, en s'appuyant sur les cadres mis en œuvre au niveau national : communauté des développeurs locaux et centres d'excellence pour mobiliser les développeurs Caf sur des projets nationaux,
- **Déployer une solution** permettant de répondre aux besoins métier de pilotage, d'audit et de contrôle.

Démarche et Organisation

Par définition, la feuille de route des projets s'établit principalement sur du court terme car elle s'inscrit dans un principe d'amélioration continue basée sur les besoins et remontées du terrain au fil de l'eau.

Un **processus et une gouvernance** sont mise en place afin de :

- Centraliser les besoins métier (maitrises d'ouvrage Cnaf et Caf)
- Coordonner la qualification métier et technique dans le but d'estimer la complexité et les délais de réalisation et de spécifier la solution technique (technologies Power apps, RPA, ...)
- Sélectionner les priorités au regard des enjeux, de la faisabilité (investissement, faisabilité technique) et d'une évaluation des gains métiers et allocataires

Cette démarche ainsi que les modalités de fabrication doivent permettre de réaliser des livraisons rapides et à un rythme soutenu pour répondre de manière adaptée aux besoins des caisses.

Les processus métier plus particulièrement éligibles à cette optimisation sont ceux qui concernent le traitement des prestations individuelles ; mais la démarche s'étend de plus en plus à d'autres processus notamment au niveau de la maîtrise des risques ou de la gestion de la relation client.

A titre d'exemples, les projets envisagés au démarrage du SDSI 2023- 2027 sont les suivants :

En matière de gestion de la relation client (réponse téléphonique, contacts sortants) :

- **Amélioration de la gestion des flux téléphoniques** par une communication proactive auprès de l'utilisateur qui permettra de réduire les sollicitations à faible valeur ajoutée et désengorger les canaux de communication
- **Implémenter un outil de reporting des communications sortantes** adressées aux allocataires afin de réduire le temps de saisie des données, fiabiliser les indicateurs, améliorer la fréquence et la finesse des livrables de reporting
- Ou encore le Ciblage et l'orientation des allocataires étudiants, la liquidation automatique de fin de bail ou le tableau de bord du parcours séparation

En matière de maîtrise des risques :

- **Améliorer le relevé de situation** à disposition du contrôleur en réorganisant et synthétisant les informations en vue de simplifier l'analyse du dossier de l'allocataire et permettre une meilleure réactivité lors du contrôle

En matière de prestations individuelles :

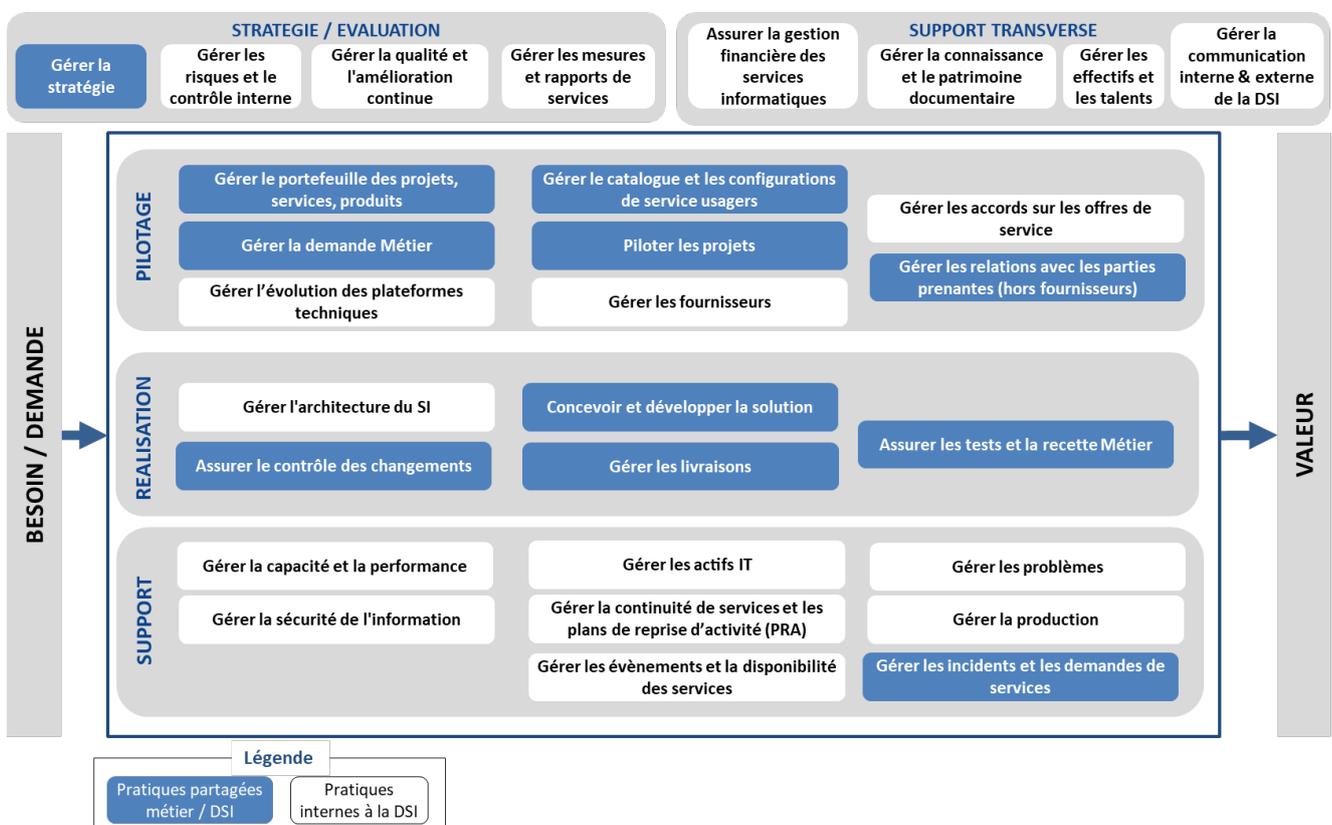
- **Standardiser une démarche et des outils** pour calculer le **partage des prestations** dans le cadre de gardes alternées (uniformisation des pratiques, gain de temps pour le traitement et l'actualisation des dossiers et mise en place d'un outil de suivi statistique)
- Ou encore la gestion des abattements et des neutralisations en RSA ou des prestations fictives RSA et PPA lors de mutations intra-CAF

6.3 MISE EN ŒUVRE DES ORIENTATIONS ORGANISATIONNELLES ET MÉTHODOLOGIQUES

Les évolutions du SI menées dans le cadre du précédent SDSI s'inscrivent dans des tendances de fond très structurantes qui vont se poursuivre dans les années à venir, en matière de développement du numérique, de modernisation de l'architecture basée sur des technologies à l'état de l'art, d'agilité ou encore de stratégie de délivrance des services touchant l'ensemble du cycle de vie des applications. Afin de construire et de porter ces transformations profondes, la DSI s'est engagée dans une **démarche globale de qualité, de pilotage et de management interne** visant à organiser son collectif et à structurer ses pratiques de travail.

Pour la période 2023-2027, la DSI va approfondir ces démarches dans le sens d'une meilleure articulation entre la norme et son effectivité opérationnelle, d'une association plus étroite des maîtrises d'ouvrage et d'une inscription dans un cycle d'amélioration continue.

Le fonctionnement de la DSI est basé sur **28 pratiques** définies à partir des référentiels **ITIL4 et COBIT** :



6.3

Mise en œuvre des orientations organisationnelles et méthodologiques

6.3.1

Evolution de la conduite de projet et du mode de fonctionnement
Métier / DSI



La mise en place d'une Démarche qualité à la DSI au cours de la période précédente a permis de structurer, d'accompagner et d'outiller un certain nombre de pratiques (Build et Run) et notamment d'optimiser le cycle de fabrication logicielle. Le développement des gains escomptés en termes de qualité, de délais et de sécurisation ne pourra cependant se poursuivre que sous deux conditions :

- Une adaptation continue de ces pratiques aux nouvelles méthodes de travail déployées et aux exigences formulées par les Métiers et les utilisateurs ;
- Une association beaucoup plus étroite des métiers dans la description et la mise en œuvre de ces pratiques tout au long du cycle de vie des projets et des applications.

Dans cette optique, la DSI et les Métiers ont conjointement formulé les ambitions et les enjeux suivants :

- Partager une cible de développement de l'Agilité à l'échelle (en identifiant les types de projets éligibles) et intégrer les bonnes pratiques de l'Agilité dans le processus global de fabrication logicielle et les différentes pratiques ;
- Optimiser les pratiques existantes en associant l'ensemble des parties prenantes (Métiers mais également retours et besoins utilisateurs) aux fins de :
 - o Délivrer de la valeur plus fréquemment, plus rapidement et de façon maîtrisée,
 - o Renforcer la qualité et le niveau de satisfaction des utilisateurs,
 - o Améliorer la capacité collective de la CNAF à répondre à des changements croissants dans un contexte de capacité restreinte,
- Poursuivre l'industrialisation des processus, favoriser l'automatisation et la traçabilité des éléments manipulés et leurs relations (demande, exigence, changement, composant, ...) ;
- Mettre en place une organisation, une méthode et un pilotage permettant de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue et d'évaluation des résultats ;
- Adapter progressivement l'organisation et les méthodes à la notion d'offres de service et de produit afin de suivre et gérer la délivrance du service de bout en bout.

Objectifs

Pratique : Gérer la stratégie

Objectif d'accroître la communication relative à la stratégie IT, de susciter l'adhésion de tous les acteurs, et de supporter la stratégie de transformation méthodologique et technologique en favorisant les changements induits dans les différents aspects de l'organisation, des processus en passant par la culture et les compétences.

Objectif de renforcer l'évaluation de la performance des services ou processus impliquant la DSI.

Focus sur la démarche Agile à la CNAF

L'Agilité est à la fois un état d'esprit et une façon de travailler qui permet de traiter des problématiques complexes. Dans le contexte des périmètres informatiques de la CNAF, l'Agilité est utilisée dans différents cas d'usage :

- Pour **renforcer la collaboration** notamment entre les acteurs Métiers et DSI, au sein d'une équipe pluridisciplinaire associant différents profils et compétences nécessaires à la réalisation des projets informatiques,
- Pour **améliorer l'apport de valeur** des solutions et services informatiques au plus près des besoins de la tutelle, des agents, des partenaires et des allocataires,
- Pour **faciliter la gestion d'un patrimoine informatique** dont la complexité n'a cessé de croître,
- Pour **améliorer la maîtrise du cycle de fabrication** (délai, qualité) dans un esprit d'amélioration continue.
- Pour **renforcer les processus de gestion de la DSI**,
- Pour **rendre l'organisation plus flexible** et plus réactive aux changements.

Depuis 2016 avec le programme RSL, de nombreux dispositifs (ARIPA, Oméga, 3C, ...) ont expérimentés et approfondis cette méthode de travail sur une partie seulement du cycle de fabrication. **A fin 2022**, la CNAF compte **30 équipes agiles**.

Les **impacts positifs en termes de qualité**, de **collaboration DSI / Métiers**, et de **satisfaction des utilisateurs** font naître le souhait de poursuivre et d'étendre l'usage des pratiques agiles à de nouveaux périmètres et sur l'ensemble du cycle de fabrication dans la mesure du possible.

Les limites actuelles portent principalement sur la mobilisation des acteurs de l'ensemble du cycle de fabrication (le métier en amont mais aussi des acteurs en aval), la gestion difficile de la capacité à faire dans une organisation encore silotée, le cycle IVR à agiliser.

Les nouveaux gains recherchés nécessitent d'explorer l'organisation en mode produit et d'étendre l'usage des pratiques de coordination de plusieurs équipes appelé couramment « Agilité à l'échelle » de façon à passer d'une optimisation locale à une optimisation globale sur l'ensemble du cycle de fabrication.

Un **Centre de Compétences Agile (CCA)** a été **initié en 2021**, a pris forme en 2022 et s'est structuré en 2023 afin d'accompagner la montée en maturité de l'organisation sur l'Agilité, et pour adresser des sujets de transformation plus transverses dans cette nouvelle phase de changement. L'investissement de la CNAF dans cette démarche permettra de former l'ensemble des acteurs des périmètres informatiques (acteurs métiers et DSI), professionnaliser certaines compétences, accompagner de nouvelles équipes agiles, et réaliser différents chantiers de transformation.

Pratique : Gérer le portefeuille des projets, services, produits

Objectif de renforcer le suivi des portefeuilles projets et de prendre en compte l'orientation produit pour assurer la pertinence des décisions de répartition des moyens dans le cadre des contraintes de ressources et pour gérer et optimiser la capacité à faire.

Objectif d'améliorer la capitalisation sur les expériences en matière de charges et résultats pour constituer des abaques et ainsi fiabiliser l'évaluation des évolutions.

Pratique : Gérer la demande métier

Objectif de veiller à la bonne articulation entre les exigences issues des demandes métier et la stratégie IT, de favoriser la collaboration MOA et MOE et de développer les techniques de priorisation permettant d'optimiser l'apport de valeur.

Objectif de réviser le processus dans une approche plus incrémentale, impliquant toutes les parties prenantes, notamment les CAF, et d'améliorer l'expérience utilisateurs via la formalisation des parcours usagers.

Pratique : Gérer le catalogue et les configurations de service usager

Objectif de poursuivre la mise en cohérence entre les offres de service définies lors de l'analyse métier et le catalogue de services usagers et d'en faciliter son appropriation.

Objectif de renforcer la gestion de configuration des éléments du processus de fabrication logicielle pour une meilleure traçabilité et d'y intégrer en cible les impacts de la notion de produit.

Pratique : Piloter les projets

Objectif d'adapter le pilotage de projet à l'Agilité, à l'orientation « DevSecOps », en révisant les activités, la comitologie, en formalisant les bonnes pratiques induites (gestion des ressources, suivi budgétaire, planification, ...) en fonction des nouveaux rôles et principes de ces nouvelles approches.

Objectif de favoriser la collaboration avec l'ensemble des parties prenantes, de considérer l'apport de valeur métier ainsi que la prise en compte des sujets techniques comme essentiel dans le pilotage et la planification des travaux.

Objectif de promouvoir la responsabilisation et la transparence au sein des équipes impliquées dans un projet, de renforcer le respect des engagements en termes de disponibilité, d'efficacité de la délégation à tous niveaux et de légitimité de chacun des acteurs.

Pratique : Gérer les relations avec les parties prenantes (hors fournisseur)

Objectif d'améliorer l'accompagnement des mises en production en communiquant en amont sur la planification des évolutions et des prises en compte des corrections ainsi que sur leurs impacts auprès des utilisateurs.

Objectif de développer la mesure de la qualité des services du SI ressentie par les utilisateurs.

Pratique : Concevoir et développer la solution

Objectif de renforcer l'approche centrée sur les utilisateurs dans la conception logicielle en développant des techniques adaptées (« design thinking ») et en veillant à ce que toutes les parties prenantes participent activement à la conception, afin de favoriser l'apport incrémental de valeur.

Objectif de favoriser progressivement la mise à disposition rapide et maîtrisée des évolutions en déployant les techniques de développement convenues et appropriées, en organisant la livraison continue d'incrément, et en soutenant un rythme élevé de prise en charge des changements dans les logiciels (intégration en continu, gestion souple des dépendances entre composants, possibilité de distinguer « mise en production » et « mise en service », ...).

Objectif de passer du développement logiciel à la mise à disposition d'un service de qualité et résilient, en intégrant les exigences non fonctionnelles (exploitabilité, ...) issues des différentes pratiques adhoc dès la conception et le développement et en utilisant un outillage commun (usine de fabrication logicielle).

Pratique : Assurer les tests dont la recette

Objectif d'adapter notre pratique de tests pour mieux l'intégrer au cycle de fabrication en cascade afin de répondre aux besoins de mise en œuvre des approches Agile, « DevSecOps », produit.

Objectif d'optimiser l'efficacité et la pertinence des tests en impliquant toutes les parties prenantes en amont du processus de fabrication et en déployant la mise en place de stratégies de test favorisant la mutualisation des ressources (utilisateurs, client, représentants du métier, experts techniques du test).

Objectif d'optimiser la mise à disposition et la pertinence des environnements de test en outillant la mise à disposition des couches d'infrastructure et applicatives et en améliorant les modalités d'alimentation en données.

Objectif de renforcer l'automatisation des tests, de développer les tests de non-régression et de mettre en œuvre les modalités permettant de couvrir les tests de métrologie.

Focus sur la stratégie de tests

Depuis 2 ans, la DSI vise à renforcer **l'efficience de la filière tests** dans le cadre de la démarche plus globale d'efficacité de la DSI et du processus de fabrication logicielle de bout en bout. Pour cela, elle déploie progressivement **un rôle de « test manager »** au sein des projets qui permet :

- D'expérimenter de nouvelles pratiques de test et d'approches transverses autour de la qualité, en particulier dans un contexte agile,
- D'élaborer une nouvelle stratégie de test (analyse de risque produit, 4 quadrants des tests agile),
- D'intégrer des testeurs au sein des plateaux agiles,
- Et d'automatiser une partie des tests de non-régression.

Une **cellule d'automatisation des tests** a été initiée en 2020 dans l'objectif de couvrir progressivement entre 20 et 25% des tests de non-régression (**bilan 2022** : 83 000 exécutions de tests automatisés dont 25 000 pour les tests fonctionnels et 58 000 pour la vérification de l'infrastructure de tests).

Cette cellule dispose d'un **outillage Squash TM et TF** (patrimoine de tests et usine de tests automatisés) et se déploie sur l'ensemble des phases amont et aval du processus de fabrication tant au niveau des composants front office (portail usager, technicien, partenaire) que du back office.

La DSI a pour **objectif de professionnaliser cette activité** en développant une communauté de bonnes pratiques, en déployant un profil « d'automaticien » et en systématisant un premier niveau de tests d'acceptabilité automatisés (par exemple, un premier niveau de contrôle sur les environnements d'intégration, de validation, de recette, de formation).

Pour la période à venir, il s'agira de **déployer une partie des tests automatisés, en phase amont** (assemblage, intégration) **mais aussi en phase aval** (recette, recette corrective, & préproduction), et de finaliser l'interfaçage avec l'usine logicielle pour disposer de « barrières qualité » et de points de contrôle automatisés dans la boucle DevOps.

Pratique : Gérer les incidents et les demandes de service

Objectif d'optimiser la communication relative aux incidents majeurs (remontée des alertes aux utilisateurs, proposition de solutions de contournement) et d'améliorer la visibilité des usagers quant à la prise en compte effective du traitement des dysfonctionnements en production.

Objectif de prise en compte des irritants constatés sur l'outil ITSM (ergonomie, module de recherche, ...) et d'optimiser la captation des éléments nécessaires au diagnostic (spécialisation des informations collectées par domaine, applicatif, ...).

Pratique : Assurer le contrôle des changements

Objectif d'intégrer les principes de l'Agilité et du Lean en concevant des modèles de changement adaptés (révision de la comitologie, contrôles de jalons intrinsèques via les outils du processus de fabrication).

Objectif d'enrichir le périmètre des changements standards et de renforcer la maîtrise des changements relatifs aux évolutions techniques.

Objectif de participer à la traçabilité des éléments impliqués dans le processus et à la visibilité de la planification par les différentes parties prenantes en renforçant le lien entre changement, expression de besoin et exigences adressées.

Pratique : Gérer les livraisons

Objectif d'adapter la gestion des livraisons pour intégrer les principes de l'Agilité, de la mise à disposition rapide d'incrément, de la distinction possible entre livraison des composants et activation du service.

Objectif d'industrialiser la constitution des livraisons en favorisant l'automatisation, l'utilisation d'outils communs sur l'ensemble de la chaîne de fabrication et de mise à disposition dans les différents environnements.

6.3

Mise en œuvre des orientations organisationnelles et méthodologiques

6.3.2

Fonctionnement interne de la DSI



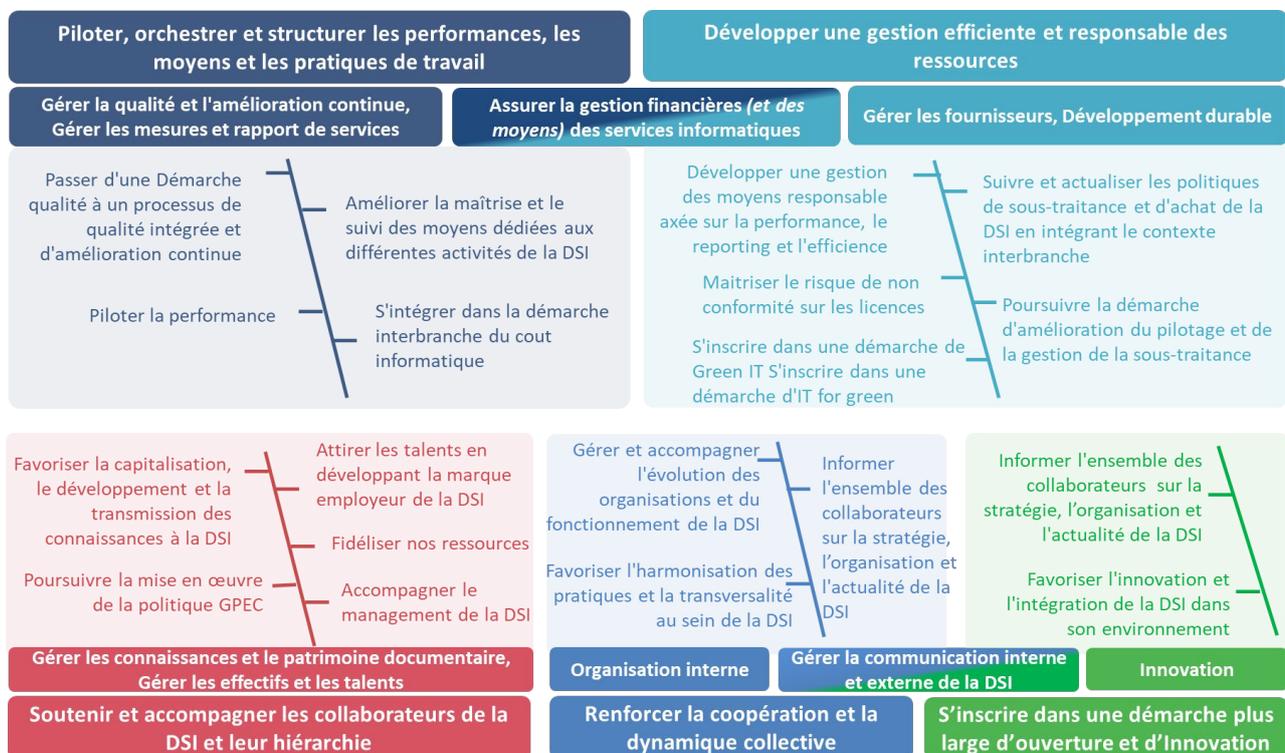
Périmètre et grands enjeux des 5 prochaines années

Au niveau du fonctionnement interne de la DSI, la période à venir va porter de nouvelles ambitions de transformation dans la lignée de celles déjà réalisées ; et qui vont s'accroître dans un contexte de renouvellement toujours plus rapide des technologies (tout en respectant l'objectif de rationalisation), de volatilité des détenteurs des compétences les plus actuelles sur le marché du travail et, presque de changement de paradigme, à la suite de la crise sanitaire, en matière de consommation de services et d'organisation du travail.

La DSI, pour répondre à ces nouveaux défis, doit poursuivre les évolutions engagées et se renouveler dans le sens d'une plus grande réactivité et d'une plus grande agilité, lui permettant de mieux piloter son activité, et de mieux accompagner et impliquer ses personnels dans une plus grande transversalité. Plusieurs axes de travail sont définis et sont majoritairement portés dans le cadre de la Démarche qualité :

- Piloter, orchestrer et structurer les performances, les moyens et les pratiques de travail
- Développer une gestion efficiente et responsable des ressources
- Soutenir et accompagner les collaborateurs de la DSI et leur hiérarchie
- Renforcer la coopération et la dynamique collective interne
- S'inscrire dans une démarche plus large d'ouverture et d'Innovation
- Développer la prospective et construire une vision de long terme.

Objectifs



→ Piloter, orchestrer et structurer les performances, les moyens et les pratiques de travail

■ **Pratique : Gérer la qualité et l'amélioration continue**

Objectif de poursuivre l'amélioration de l'efficacité de la DSI dans le cadre de la Démarche qualité en passant notamment à un processus de qualité intégrée et d'amélioration continue, ce qui implique de :

- Développer la gouvernance et l'ingénierie de la qualité en l'adaptant aux nouvelles approches (Agilité à l'échelle, amélioration continue ou lean, ...)
- Organiser l'harmonisation, l'industrialisation et la diffusion des bonnes pratiques.

Focus sur les pratiques relevant du périmètre technique

Afin d'être au rendez-vous des orientations stratégiques techniques exposées en 4.2, les **processus liés à l'architecture, à la gestion de l'infrastructure, à la production** devront évoluer en intégrant les nouvelles approches méthodologiques en lien avec les évolutions des outils induites citées en 6.1.

Ces enjeux imposent d'adapter et de renforcer les activités des pratiques impactées à savoir :

- "**Gérer l'architecture**" et "**Gérer l'évolution des plateformes techniques**" afin de garantir la bonne construction, la communication des principes d'architecture, d'en contrôler le respect, de maîtriser et d'optimiser le processus de mise en œuvre des évolutions, de gérer également l'obsolescence technique ;
- "**Gérer les actifs IT**" et "**Gérer la capacité et la performance**" pour renforcer la gestion du référentiel des actifs, mettre en place les modalités de gestion d'un plan capacité permettant d'obtenir les performances convenues des services offerts par le SI et de maîtriser les coûts ;
- "**Gérer la production**", "**Gérer les événements et la disponibilité des services**" et "**Gérer les problèmes**" pour intégrer les nouveautés du socle technique, accélérer et sécuriser la qualité des mises en production via l'approche DevOps, renforcer les modalités de supervision et anticiper les incidents potentiels, améliorer l'intégration des exigences de bonne exploitabilité du SI au sein du cycle de fabrication ;
- "**Gérer la sécurité**" afin de s'adapter aux menaces grandissantes, renforcer la prise en compte de la problématique dès le début du processus de fabrication et renforcer la surveillance et la réactivité du support en production ;
- "**Gérer la continuité de services et les plans de reprise d'activité (PRA)**" pour garantir et accélérer la reprise d'activités post crise.

■ **Pratique : Gérer les mesures et rapport de services**

Objectif de faire évoluer l'outillage du pilotage de la performance de la DSI en fiabilisant les indicateurs déjà en place et en les adaptant au suivi du SDSI 2023-2027.

→ Développer une gestion efficiente et responsable des ressources

■ **Pratique : Assurer la gestion financière (et des moyens) des services informatiques**

Objectif d'améliorer la maîtrise et le suivi des moyens dédiés aux différentes activités de la DSI en adaptant les outils existants, la gestion des moyens internes (métiers/DSI) et le suivi des dépenses à la structure du nouveau SDSI.

Objectif de renforcer cette démarche de maîtrise des moyens aux ressources souscrites en service Cloud dans le cadre d'une démarche FinOps, et de participer à la démarche interbranche du coût informatique afin de disposer d'une cartographie des coûts des OSS harmonisée permettant la réalisation de benchmarks.

Pratique : Gérer les fournisseurs

Objectif de suivre et d'actualiser les politiques de sous-traitance et d'achat de la DSI en disposant d'outils de gestion adaptés et en intégrant le contexte interbranche (mutualisation des achats, benchmark de solutions et de méthodes d'évaluation). Il s'agit également de mettre en place les bonnes pratiques du « contract management » ainsi qu'une démarche d'optimisation des usages et des coûts des licences, et services, internes comme externes (SAM et FinOps).

Focus sur la stratégie de sous-traitance de la DSI

La stratégie de sous-traitance est définie en complémentarité des politiques stratégiques internes telles que décrites dans ce document (dont la politique de GPEC), permettant ainsi à la DSI de répondre aux attentes et aux enjeux de la Branche, qu'il s'agisse de capacité à faire, d'innovations ou d'outils à l'état de l'art.

Les **principes et les orientations de sous-traitance** s'inscrivent dans la lignée du précédent SDSI, avec cependant quelques adaptations induites par les trajectoires et actions prévues dans la COG/SDSI :

- **La poursuite du recours à des solutions progicielles**, performantes et à l'état de l'art, en privilégiant l'interbranche, l'open source et enfin du progiciel commercial pour :
 - ✓ Des fonctions supports ou non spécifiques à la branche telles que l'enrichissement du SI RH, l'outillage de la gouvernance des données, les workflows de gestion budgétaire, ou encore des dispositifs de sécurité,
 - ✓ Des composants techniques de bas niveau ou des briques technico-fonctionnelles (case management, accès/habilitations) ;
- **Le maintien du recours au Cloud** afin de bénéficier des performances et de la flexibilité des industriels tout en assurant la montée en compétence des équipes internes sur ces nouveaux environnements (provisionnement d'infrastructures, configurations automatisés, gestion de la sécurité cloud, ...) afin de se préparer à des réversibilités dans le cadre d'un futur cloud souverain ;

Dans ces optiques, la poursuite des démarche SAM/FinOps contribueront à la rationalisation et à la maîtrise des coûts, notamment vis-à-vis des fournisseurs les plus importants.

- **En ce qui concerne la construction interne**, il s'agit à la fois de :
 - ✓ Internaliser les activités à plus forte valeur ajoutée et maîtriser les technologies du SI modernisé tout en bénéficiant de l'expertise des prestataires ou de renfort dans les cas notamment d'échéances réglementaires courtes ; et donc en conséquence une limitation de la sous-traitance notamment dans *Modernisation des prestations, Modernisation du SI, Relation usager* (briques de la GRP) ou encore *Séparation pensions alimentaires* ;
 - ✓ Sous-traiter plus fortement certains périmètres dont les évolutions sont moins structurantes sur la période ou qui utilisent des technologies plus anciennes, et plus particulièrement en matière de développement, par exemple pour *Relation partenaires* (évolution des portails), *Aides aux partenaires* ou encore *RH transformation managériale*.

Thématique : Développement Durable

Objectif de s'inscrire dans une démarche de green IT et dans une démarche d'IT for green dans le cadre notamment du plan de sobriété énergétique définie au niveau de la CNAF.

Focus sur le volet SI du plan de sobriété énergétique

Le **plan de sobriété énergétique** définit un grand nombre d'actions à mettre en place au niveau de la branche famille, pour réduire l'impact écologique de la CNAF et s'inscrire dans une démarche de green IT. Les actions sont de plusieurs natures (actions « comportementales » d'une part et actions structurelles plus lourdes à mettre en œuvre d'autre part.). Elles seront mises en place tout au long des années de la COG et s'accompagneront de communications auprès des CAF et de la CNAF et de la mise en place d'une gouvernance dédiée à leur suivi :

- **Réseaux d'échanges** (postes de travail) : Communications aux collaborateurs pour proposer des modifications des usages fait avec leurs équipements professionnels (ex : apurer sa boîte email, éteindre complètement ses appareils, préférer le wifi à la 4G...);
- **Développement des logiciels** : Optimiser les logiciels dans leur définition, conception, choix techniques, utilisations (éco-conception, optimisation du code, ...);
- **Data centers** : Optimiser l'utilisation et le nombre de datacenters;
- **Machines virtuelles** : Optimiser l'utilisation et le nombre de machines virtuelles;
- **Solutions progiciels en mode SaaS** : Mettre en place un plan d'économie d'énergie sur les différents cloud utilisés;
- **Matériels** : Adapter la politique d'achat et d'utilisation au niveau du type de matériel (PC fixe vs portable, écrans, ...) et de la durée de vie.

→ Soutenir et accompagner les collaborateurs de la DSI et leur hiérarchie

Pratique : Gérer les connaissances et le patrimoine documentaire

Objectif de favoriser la conservation de la connaissance en interne et pour cela, d'améliorer la capitalisation, le développement et la transmission (intergénérationnelle) des connaissances à la DSI notamment auprès des nouveaux embauchés.

Pratique : Gérer les effectifs et les talents

Objectif d'améliorer l'attractivité de la DSI en développant la marque « employeur DSI » (réseaux sociaux, relations école/université, ...), d'attirer les talents, de pourvoir nos offres de recrutement et se doter de nouvelles compétences en interne.

Objectif de poursuivre la mise en œuvre de la politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences afin d'assurer la meilleure affectation des personnes au regard des projets SI.

Objectifs de fidéliser le personnel en dynamisant le processus de mobilité interne et d'accompagner l'ensemble de la ligne managériale dans la mise en œuvre des dispositifs RH (recrutement, développement des compétences, ...)

Focus sur la gestion des compétences

Dans le contexte de rénovation technologique du système d'information de la branche, de diminution des effectifs et du maintien en condition opérationnelle du SI, **l'analyse GPEC** sur le plan qualitatif de nos ressources internes a permis de **repérer les compétences nouvelles, à acquérir ou à renforcer**. Des domaines d'activités considérés comme critiques ont été identifiés pour répondre à nos objectifs mais insuffisamment couverts par des effectifs et des compétences en interne.

Par ailleurs, la mise en place de Centres de compétences au sein de la DSI dont l'objectif est de maîtriser les outils et les pratiques, les maintenir et les faire évoluer en mutualisant les ressources et les expertises DSI et externes en support auprès des équipes projets, a mis en exergue des carences sur des compétences liées aux nouvelles technologies.

De plus, la stratégie de sous-traitance définie en parallèle a permis d'identifier les domaines pouvant être pris en charge par de la prestation externe. Toutefois, sur certaines activités, il est impératif que la branche Famille se mette en position de garder son indépendance. Elle doit assurer une réversibilité vis-à-vis de ses prestataires dans certains domaines afin de disposer de la maîtrise et de la capacité à réinternaliser les données et/ou infrastructures. Enfin, nous constatons aujourd'hui des réelles difficultés de recrutement sur des profils SI au regard de nos besoins. Dans ce cadre, il y a un enjeu fort à « attirer les talents » et à « conserver/fidéliser nos ressources internes ».

C'est pourquoi, il est nécessaire de poursuivre et développer nos actions en matière de gestion des compétences sur 6 principaux leviers :

- **le développement des compétences** par la mise en place d'une entreprise apprenante via un plan de formation adapté, des communautés de pratiques et d'expertises, la mise en place de centres de compétences et des filières de développement accompagnées des dispositifs de formation associés ;
- **une stratégie de recrutement et d'attractivité** de la DSI en adéquation à la vision de l'évolution des missions et des compétences et ce, dans la perspective de la mise en place d'un environnement de travail propice à la rétention et à l'attractivité des profils rares ;
- **une démarche de gestion des Talents** en fidélisant nos ressources internes par une dynamique de mobilité interne, la mise en place de perspectives professionnelles et d'accompagnements adaptés (dispositifs de formation, coaching,...) ;
- **une politique de sous-traitance** développée en miroir de la politique de GPEC : un apport de valeur sur les compétences manquantes dans le cadre d'un engagement collectif avec les équipes internes ;
- **le développement du partenariat avec les informaticiens locaux en CAF** en les mobilisant sur les projets en mode agile, les centres d'excellence et en participant au cycle d'intégration, validation, recette (IVR) ;
- **la mutualisation interbranche** en capitalisant sur les compétences rares en interbranche, avec l'ambition de mieux gérer les ressources institutionnelles et de donner de la visibilité sur les bassins d'emplois.

→ Renforcer la coopération et la dynamique collective

■ **Thématique : Organisation interne de la DSI**

Après les fortes évolutions de l'organisation DSI ces dernières années, objectif uniquement de gérer et d'accompagner la mise en place d'évolutions d'organisation de moindre importance au sein des directions SI ; et en revanche, d'accompagner les évolutions du fonctionnement de la DSI induites par la démarche qualité et le processus d'amélioration continue, dans le sens plus global d'une harmonisation des pratiques, d'une meilleure transversalité au sein de la DSI ainsi que d'une meilleure coordination avec les métiers. Il s'agit par exemple de faire évoluer l'organisation pour traiter à sa juste valeur le nouvel enjeu de la sécurité informatique.

■ **Pratique : Gérer la communication interne et externe de la DSI (1/2)**

Objectif d'informer régulièrement l'ensemble des collaborateurs sur la stratégie, l'organisation et l'actualité de la DSI et de favoriser l'appropriation du SDSI 2023-2027.

→ S'inscrire dans une démarche plus large d'ouverture et d'Innovation

■ **Pratique : Gérer la communication interne et externe de la DSI (2/2)**

Objectif d'animer et d'accompagner la conduite du changement en favorisant notamment l'acculturation des agents DSI aux nouvelles technologies.

Dans le cadre de la relation Client, objectif d'améliorer l'information et la compréhension des Caf en démystifiant l'informatique et le système d'information.

■ **Thématique : Innovation**

Objectif de favoriser l'innovation et l'intégration de la DSI dans son environnement à l'occasion de différents événements (hackathon par exemple) ou d'actions de veille.

→ Développer la prospective et construire une vision de long terme

Objectif de développer à la DSI une démarche, transversale à l'ensemble des pratiques et thématiques ci-dessus, visant à anticiper les évolutions, les tendances et les futurs besoins et permettant de réaliser des projections sur des cibles stratégiques de moyen ou long terme (technologies, compétences, ...).

La mise en place d'une coordination plus étroite entre les métiers et la DSI doit permettre d'avoir une stratégie SI alignée en permanence avec la stratégie métier de la branche.

7 LE SYSTEME OPERATIONNEL ET LA DISPONIBILITE DU SI

7.1 LA CONTINUITE DE SERVICES

L'un des principaux engagements d'une DSI est de garantir à ses clients une qualité et une continuité de service au minimum constante, et dans l'idéal en augmentation, quelles que soient les évolutions ou les transformations en cours.

Ce niveau de service s'est dégradé, dans la période précédente, à l'occasion de certaines mises en production liées à des projets majeurs de modernisation du SI (réforme AL, CALP, ...). Les exigences de sécurité et de qualité des livraisons et des mises en production vont faire l'objet d'une attention particulière dans le cadre de la démarche qualité et de la rénovation des pratiques, en articulation étroite avec les métiers.

La mise en œuvre de nouveaux projets ne constitue cependant qu'une partie du fonctionnement d'un SI, bien qu'il soit le plus visible. Le maintien d'un haut niveau de qualité et de disponibilité du SI de la branche, à la fois pour les agents, les usagers et les partenaires, nécessite une mobilisation importante des moyens de la DSI, du fait de la diversité de ses offres, de la complexité des règles qu'elle porte et de l'interdépendance de ses applications et de ses composants techniques. Cette attention et cette mobilisation constantes seront d'autant plus sollicitées sur la période à venir que la DSI poursuit plusieurs projets de modernisation en lien avec une démarche de résorption de la dette technique qui impliquent de maintenir deux systèmes en état de fonctionnement.

Le suivi de la qualité de service concerne les offres en « front office » telles que :

- **Pour les usagers** : la disponibilité et les temps de réponse du Caf.fr et de « monCompte », la qualité des services (téléprocédures, données préremplies, visualisation de l'historique ...), la disponibilité des moyens de contact (téléphone, courriel, gestion des RDV, ...), ...
- **Pour les partenaires** : la disponibilité et les temps de réponse de mon compte partenaire et des différents portails (portail partenaires, monenfant, portail justice aripa, ...), la qualité des services (télédéclarations, conventionnement, ...), la disponibilité des moyens de contact, la qualité des dispositifs d'échanges de données (API) ...
- **Pour les agents de la branche** : la disponibilité du poste de travail / Nims, la performance des différentes applications de gestion (prestations individuelles, aides collectives, RH, finances et comptabilité,), la qualité des données (pouvant générer des indus, des corrections, des retards, ...), les contacts sortants de masse (courriers, courriels, sms, ..), les assistants digitaux, le taux de liquidation automatique et l'ensemble des automatisations permettant de réduire la charge cognitive des agents et de gagner en productivité, ...

Le fonctionnement de ces services nécessite la maintenance de l'ensemble des applications et solutions, des composants techniques et des infrastructures du SI à trois niveaux :

- **Une maintenance évolutive et réglementaire** des applications et solutions, intégrant des évolutions mineures de fonctionnalités et des mises à jour de barèmes, d'assiettes de ressources, de modalités de calcul des prestations, des montées de version des Framework de développement, du support aux utilisateurs ...

- **Un maintien en condition opérationnelle** du système d'information dans son intégralité prenant en compte des montées de version, des pics de consommations, des ouvertures de services, de la supervision, du support ...
- **La continuité de fonctionnement des infrastructures du SI**, avec des composants socles (serveurs, stockage, réseau, annuaires) configurés en mode tolérance de pannes aussi bien dans le datacenter de Sophia Antipolis que chez les fournisseurs de services cloud.
L'installation du DC de secours sur le site de l'AGIRC ARCO à Gradignan a été finalisée lors du précédent SDSI. Afin d'assurer le bon fonctionnement de ces dispositifs, il est nécessaire d'assurer, de façon continue, des tests de continuité et de reprise d'activité, de renforcer les dispositifs de tolérance de panne et de réduire les délais de bascule et de remise en service.

7.2 LA MAINTENANCE EVOLUTIVE ET REGLEMENTAIRE

En parallèle de la mise à disposition de nouveaux services, il est indispensable de maintenir les systèmes et applicatifs pour assurer une continuité de service, de les faire évoluer pour répondre au mieux aux attentes des utilisateurs, et d'implémenter les obligations réglementaires imposées par le législateur.

Une **maintenance évolutive** (MEV) est définie comme une évolution simple, liée à un besoin d'amélioration d'une application. Elle recouvre les maintenances d'applications logicielles pour assurer la continuité de fonctionnement, modifier son comportement ou ajouter de nouvelles fonctionnalités.

La **maintenance réglementaire** (MER) correspond également à une évolution simple mais rendue nécessaire par l'évolution de la réglementation.

Ces maintenances intègrent également les charges liées aux montées de versions des solutions techniques.

Le volume de MEV/MER est en croissance chaque année, au fur et à mesure de la réalisation d'une COG et donc des nombreux projets à préserver en termes de performance et de mise à jour. On constate également au niveau des prestations individuelles et relations allocataires et partenaires un accroissement des demandes d'évolutions en cohérence avec l'augmentation des applicatifs utilisés.

7.3 LE MAINTIEN EN CONDITION OPERATIONNELLE DU SI

➔ La gestion des infrastructures et des environnements

L'infrastructure du SI s'est progressivement diversifiée, en conservant et en optimisant un Datacenter interne hébergeant les composants et applications développées en interne et les solutions « on premise », et en développant le recours à des services et solutions hébergés dans le Cloud (IaaS, PaaS, SaaS, et plus récemment Caas). Les équipes internes sont chargées de gérer, maintenir et faire évoluer ce socle d'infrastructures tant au niveau de la capacité et des performances du datacenter que de l'optimisation de la consommation des ressources Cloud (cf démarche FinOps).

Le Datacenter, implanté sur le site Cnaf de Sophia Antipolis, dispose d'une double redondance : un site de secours à Gradignan (PRA à l'Agirc Arrco) et pour chacun des équipements sensibles, un haut niveau de résilience aux pannes (double attachement réseau, deux alimentations électriques, deux cœurs réseau/SAN, cluster de baies SAN, cluster des serveurs...). Il comprend environ 500 équipements informatiques dont une soixante de baies (de 42U) permettant d'héberger deux typologies de serveurs virtualisés (Nutanix et VM Ware) et plusieurs solutions de stockage et de sauvegarde.

Le recours aux infrastructures et plateformes Cloud (offres IaaS et PaaS) s'est développé ces dernières années à l'occasion de la refonte du SI cœur de métier et de la modernisation du SID. L'objectif est de bénéficier de la puissance et de la scalabilité des infrastructures Cloud en matière d'environnements, de sécurité, de supervision, de déploiement, ... (environ 800 machines virtuelles déployées pour le SI modernisé), d'accéder à des services spécifiques (moteur de règle OIA, Databricks) tout en limitant la souscription de services propriétaires associés sur les couches intermédiaires (base de données, stockage, ...). Afin de limiter les risques et garantir la sécurité pour l'accès aux données, la CNAF a mis ou va mettre en place les mesures suivantes : sécurisation des accès au Cloud (MFA), cryptage des données avec des clés internalisées (HSM), sécurisation des contrats avec les partenaires. Ces mesures s'inscrivent dans les préconisations formulées par la Cour des comptes en 2021 pour contribuer à la réduction des risques.

Dans la perspective d'une migration vers un Cloud souverain, la CNAF a donc déjà engagé des travaux de rationalisation des services souscrits et a également veillé à la montée en compétence des équipes internes sur les modalités standards de gestion de ce type de service. Ces préparations vont se poursuivre dans le cadre des travaux menés au niveau du SSSI visant à définir la cible de l'offre cloud mutualisée pour la Sécurité sociale ainsi que les modalités de transition. Une fois la solution souveraine cible identifiée, la CNAF, en tant qu'Opérateur de Service Essentiel, va se désengager des plateformes Cloud non compatibles avec la réglementation vers des solutions conformes de types cloud souverain ou réinternalisées au sein du Datacenter.

La gestion des environnements nécessite une mobilisation importante des ressources de la DSI au regard du nombre de livraisons (environ 4 versions majeures et 3 intermédiaires par an), du nombre d'environnements nécessaire sur tout le cycle de développement (12 au total pour les versions majeures : développement, assemblage, intégration, validation, recette, préproduction, production, correction, formation ...), de la complexité du SI (interdépendance des composants/applications nécessitant une intégration importante et des tests de non régression) et de la diversité des dispositions réglementaires qui implique une richesse des jeux de données pour réaliser des études d'impact probantes.

A titre d'illustration, cette gestion représente chaque année la réinitialisation de 10 jeux complets d'environnements comprenant environ 10M de dossiers allocataire avec un vieillissement des données sur une période de 3 mois.

Pour répondre aux besoins croissants des projets, contribuer à l'amélioration de la sécurisation des mises en production et s'adapter au rythme des cycles agiles, une démarche a été initiée visant à industrialiser et optimiser la mise à disposition des environnements de tests et des jeux de données ; il s'agit d'augmenter la vitesse et l'automatisation (par des outils de virtualisation des environnements et des données également) pour délivrer en un minimum de temps un nombre d'environnements adaptés, mais limités à la fois en nombre (une offre d'environnements par grands domaines de

prestations/services avec des environnements regroupés pour réduire les 12 actuels) et en contenu (composants, applications, données réduits au nécessaire).

Cette démarche doit également s'inscrire en complémentarité avec la stratégie et les acteurs des tests (cf chapitre 6.3.1) afin de proposer une offre de services cohérente et complète aux équipes projet.

Dans la lignée des travaux réalisés et engagés sur la période précédente en matière de modernisation, d'optimisation et de sécurisation (déménagement du datacenter PRA, redondance, rationalisation des services Cloud), la DSI s'inscrit dans une stratégie de gestion maîtrisée, raisonnée et diversifiée de ses infrastructures dans le cadre notamment des démarches de résorption de sa dette technique et d'une démarche FinOps. Il s'agit de limiter le nombre d'équipements à maintenir, d'outiller la prise de décision permettant de définir l'hébergement (on premise, cloud public/privé) et le type de consommation en fonction des contraintes technologiques et financières (IaaS, PaaS, SaaS, FaaS).

➔ Le réseau et la communication

Lors du SDSI précédent, le **projet NGN (New Generation Network)** a permis de mettre à niveau le réseau d'entreprise (dans une architecture SD WAN) pour intégrer des liaisons « haut débit » aux lignes spécialisées historiques. Ce projet a permis d'augmenter le débit global disponible pour offrir aux utilisateurs de nouveaux usages (conférence en ligne, généralisation de l'usage de vidéos, etc...) et une meilleure fluidité des accès ; tout en assurant la continuité du service et la sécurité des accès aux réseaux. Cette nouvelle architecture permet de maîtriser le coût de fonctionnement du réseau en intégrant des services plus performants. Il existe actuellement 1500 points d'accès au réseau d'entreprise, sachant que la majorité des sites dispose d'un double lien redondant pour assurer la continuité du service.

En parallèle, la période de confinement a nécessité la mise en œuvre **d'accès sécurisés au réseau de la branche (VPN)**. Ce dispositif a été pérennisé dans l'architecture réseau et permet de réaliser jusqu'à 24 000 connexions simultanées et de répondre à la généralisation du télétravail et à des dispositifs de continuité d'activité de la branche.

La branche va maintenir le recours à des solutions externes en s'assurant de leur adéquation avec les objectifs de qualité et de continuité de service, de sécurisation des accès, de maîtrise des ressources et des consommations et d'adaptation aux nouveaux usages. Dans cette optique, il s'agira de :

- Veiller à la couverture et à l'équipement des différents sites sur tout le territoire permettant aux Caf de remplir leur mission d'opérateur social de proximité,
- Maintenir une disponibilité et une continuité de service, y compris dans le cadre de renouvellement de marchés impliquant des changements de fournisseur,
- Garantir un service au moins équivalent sur la période en termes de fonctionnalités pour les usagers dans le cadre des différents modes de contact avec la Caf,
- Conserver la suite Microsoft office 365, qui a permis de s'adapter à l'évolution des modes de travail (distanciel, présentiel, hybride, collaboratif, ...), tout en définissant, dans le cadre des travaux SSSI, la stratégie et la trajectoire de transition vers une solution collaborative commune interbranche,
- Procéder régulièrement à des remises en concurrence et participer à la politique d'achats mutualisés interbranche afin de bénéficier de meilleures conditions tarifaires tout en adaptant la périodicité, du fait des coûts importants liées à la montée en charge de nouvelles solutions,

- Renforcer la sécurité des accès au réseau de l'entreprise et mieux contrôler l'accès aux ressources de la branche stockées dans le Cloud.

→ La sécurité

Le contexte actuel de menaces croissantes vis-à-vis de l'intégrité du SI nécessite la mise en place de mesures renforcées (cf chapitre 6.1.1) et implique surtout de maintenir l'ensemble des dispositifs de sécurité existant à un haut niveau de qualité et de performance. Ils couvrent l'ensemble des composants physiques et logiques du SI, à titre d'exemples :

- Des firewalls, des règles d'authentification, de la traçabilité des accès pour la sécurité du réseau et des accès ;
- Un EDR pour la protection des postes de travail déployé dès 2021 sur l'ensemble des 55 000 postes de travail de la branche ;
- Un SIEM qui permet de collecter les événements sur les différents équipements exposés à des accès ou à des actions malveillantes ;
- Une équipe SOC qui traite et analyse les incidents de sécurité provenant de la branche ou des partenaires avec lesquels nous avons des échanges ou interconnexions informatiques : 50 incidents de sécurité recensés en 2022, en augmentation de 80% par rapport à 2021.

La DSI procède régulièrement à des audits de sécurité, réalise des campagnes de sensibilisation à la sécurité, définit et vérifie la mise en application de la politique de sécurité du système d'information à la fois au sein de la Cnaf mais également par l'animation du réseau des MSSSI dans les Caf. L'ensemble des dispositifs de sécurité doit évoluer et être régulièrement mis à jour en lien avec l'évolution des normes et des dispositions réglementaires (Interbranche, ANSSI, RGPD, NIS 1 et 2, ...).

Pour répondre à ces différentes exigences et compte tenu de la sensibilité des données qu'elle gère, la DSI doit assurer une veille permanente sur les nouvelles menaces et sur les mesures de protection par rapport à des risques externes ou internes les plus en pointe pour y faire face. La maintenance de ces solutions de sécurité représente un coût important pour la branche mais sont indispensables au regard de sa mission de service public et de protection des allocataires, dont certains connaissent des situations de fragilité et de grande précarité.

→ Les solutions métiers

Les précédents choix fonctionnels et techniques réalisés autour de solutions externes pour répondre aux besoins de projets métiers constituent aujourd'hui une partie du patrimoine applicatif de la branche qu'il est nécessaire de maintenir en état de fonctionnement et parfois de déployer auprès de nouveaux utilisateurs. Ces solutions, soit hébergées à la Cnaf (on premise), soit hébergées directement chez les opérateurs (Saas), concernent principalement :

- Le secteur de la relation allocataire évoqué précédemment
- Les outils du poste de travail agent et du décisionnel
- Des solutions clé en main en mode Saas sur des sujets particuliers (gestion des temps, formation à distance, géolocalisation, ...).

Les coûts associés à ces opérations, qui sont facturés à l'usage, représentent près de **13 % des charges de MCO de l'environnement informatique** (principalement sur le domaine relation usagers : plateforme et consommation téléphonique, gestion des courriels, envois de SMS, ...).

→ Le support

Les équipes du support constituent une maille essentielle dans les dispositifs de continuité et de qualité de service, notamment par la prise en compte rapide des remontées du terrain sur des incidents de production et leur escalade, au besoin, vers les services experts. L'organisation des équipes autour de trois niveaux (niveau 1 accueil, niveau 2 applicatif et technique et niveau 3 projet) ainsi que l'outillage utilisé doivent sans cesse s'adapter pour répondre aux exigences de qualité de service et au contexte. En point d'entrée, le **support accueil national** reçoit, traite ou réoriente l'ensemble des sollicitations, sur des plages horaires étendues pour couvrir les heures de travail des Caf de la Réunion et de la Guyane.

L'ensemble des équipes s'appuie sur un outillage varié qui permet de mesurer la disponibilité des applications, ainsi que les performances en temps réel :

- L'**outil IWS (Saxo)** est utilisé par la branche pour gérer les tickets d'incidents et de demande d'intervention ;
- Le support s'appuie également sur les **outils de supervision** en temps réels mis en place (portail OPSI, collecte d'information par Nagios, Dynatrace, ATInternet...) ;
- Des licences de l'**outil Interact** permettent enfin de mesurer le bon fonctionnement des applications et les temps de réponses constatés sur les postes de travail d'un panel d'utilisateurs de la branche.

En ce qui concerne la **CNAF**, le **support informatique** en charge du support de proximité auprès des utilisateurs de la Cnaf et d'une coordination des activités des services informatiques des Caf, doit poursuivre l'automatisation et l'externalisation de tâches récurrentes afin de s'investir dans des activités à plus forte valeur ajoutée. Il s'agit notamment de développer l'automatisation et le pilotage de la gestion du parc et des configurations qui concerne 37 000 utilisateurs et 55 000 postes de travail au niveau de la branche.

→ La gestion et l'accompagnement des équipes

A fin 2022, la DSI compte près de 800 agents répartis dans 11 Directions SI et sur 11 sites. La planification, l'organisation, l'animation et l'évaluation des activités des équipes et du travail de chacun relèvent d'une ligne managériale, de fait importante, et soutenue par un ensemble de services transverses spécialisés.

Au-delà de projets d'évolution (cf chapitre 6.3.2), pour assurer le fonctionnement au quotidien d'une DSI, des activités, de l'outillage et des accompagnements sont nécessaires et doivent en permanence s'adapter à l'évolution des besoins ; parmi lesquels on peut citer :

- Un outillage « IT for IT » qui, à côté de l'usine logicielle, doit permettre de suivre et piloter l'activité des équipes tout en facilitant leur travail au quotidien (suivi des temps et des activités, pilotage des activités, supervision ...) ;
- Une activité récurrente de suivi de l'avancement des projets, des niveaux de services, des consommations et des prévisions budgétaires établis sous forme de reporting, nécessaires au pilotage des équipes et des projets, qui devra évoluer pour suivre les enjeux et la structure du SDSI 2023-2027 ;
- Une activité récurrente de soutien aux évolutions d'organisation, d'effectif et de compétences, afin de porter et de soutenir les ambitions de la CNAF et de la DSI ;

- L'ensemble des activités managériales en matière d'animation d'équipe, de gestion des collaborateurs, ... qui doivent suivre et accompagner les besoins et l'évolution des pratiques.

L'ensemble de ces activités contribuent à l'efficacité de l'organisation, l'efficacité des pratiques et à l'adéquation permanente entre les compétences et les besoins. Dans cette perspective, la DSI a développé depuis 2021 des centres de compétences et de services destinés soit à accompagner la montée en charge des équipes sur de nouvelles technologies soit à offrir un service complet, standardisé et permanent.

Focus sur les Centres de compétences et de services

Cinq centres de compétence, mis en place lors du précédent SDSI, sont opérationnels et s'inscrivent désormais dans un mode de fonctionnement courant visant à mettre à disposition des équipes projets des outils et/ou services et à en assurer le support :

- **ETL**
- **Agile**
- **Event streaming**
- **Outils de développement**
- **API Management**

L'objectif de ces centres est d'internaliser les expertises nécessaires à l'utilisation et au déploiement du référentiel de technologies du SI modernisé, une fois les montées en compétence internes réalisées.

Quatre centres de service, mis en place lors du précédent SDSI, sont opérationnels et s'inscrivent désormais dans un mode de fonctionnement courant visant à fournir des services clés en main aux différents projets :

- **GED stockage**
- **Numérisation**
- **Editique**
- **OIA**

A noter : deux centres de compétences (conteneurisation, Gigas) et un centre de services (Case management) sont en cours de mise en place.

8 FEUILLE DE ROUTE MACRO DU SDSI

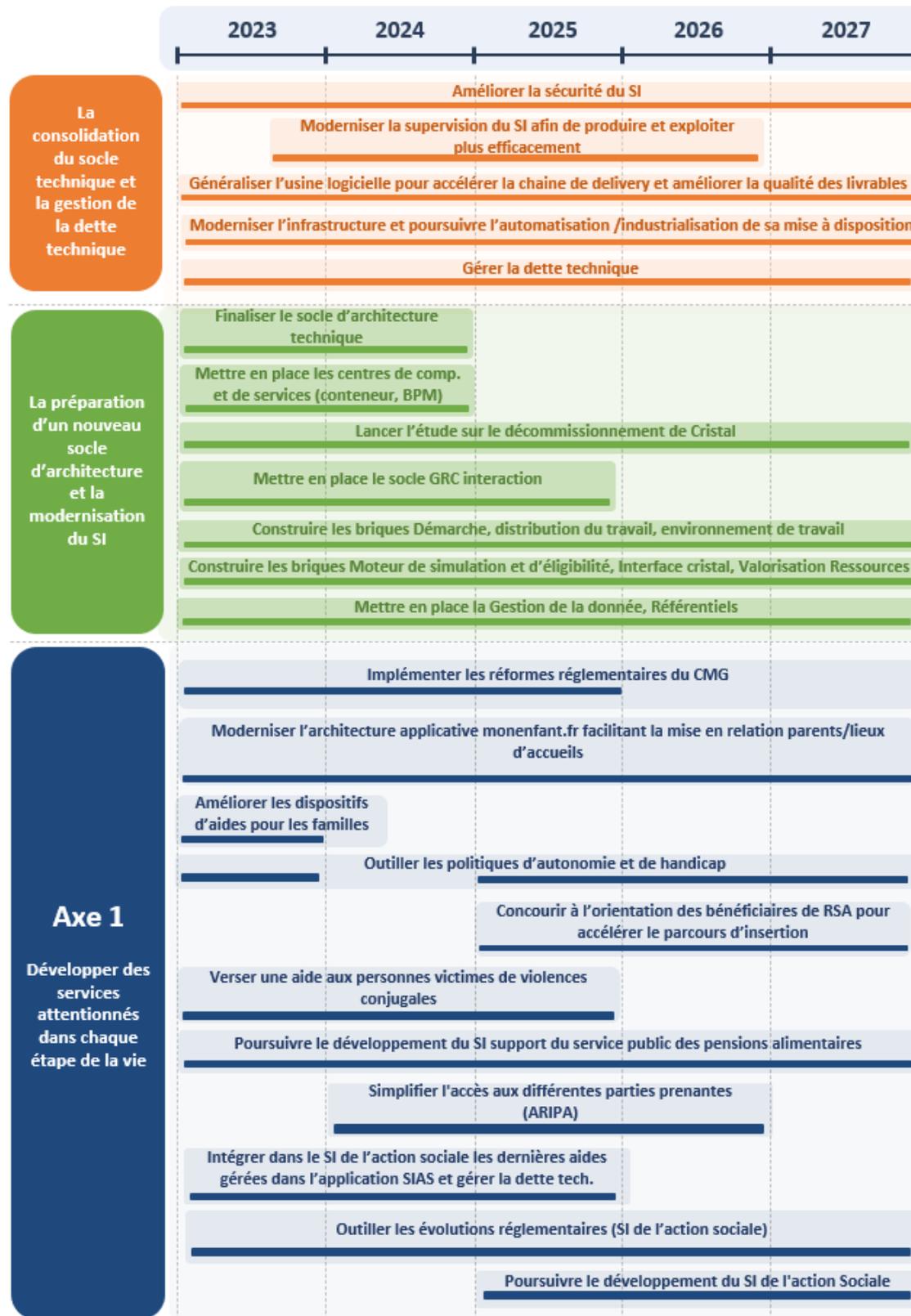
La **feuille de route « schéma directeur »** porte une vision unique et partagée entre les différentes parties prenantes, métiers et DSI, des grands jalons prévisionnels de réalisation. Elle se distingue des feuilles de route créées et maintenues par les équipes opérationnelles qui sont beaucoup plus détaillées.

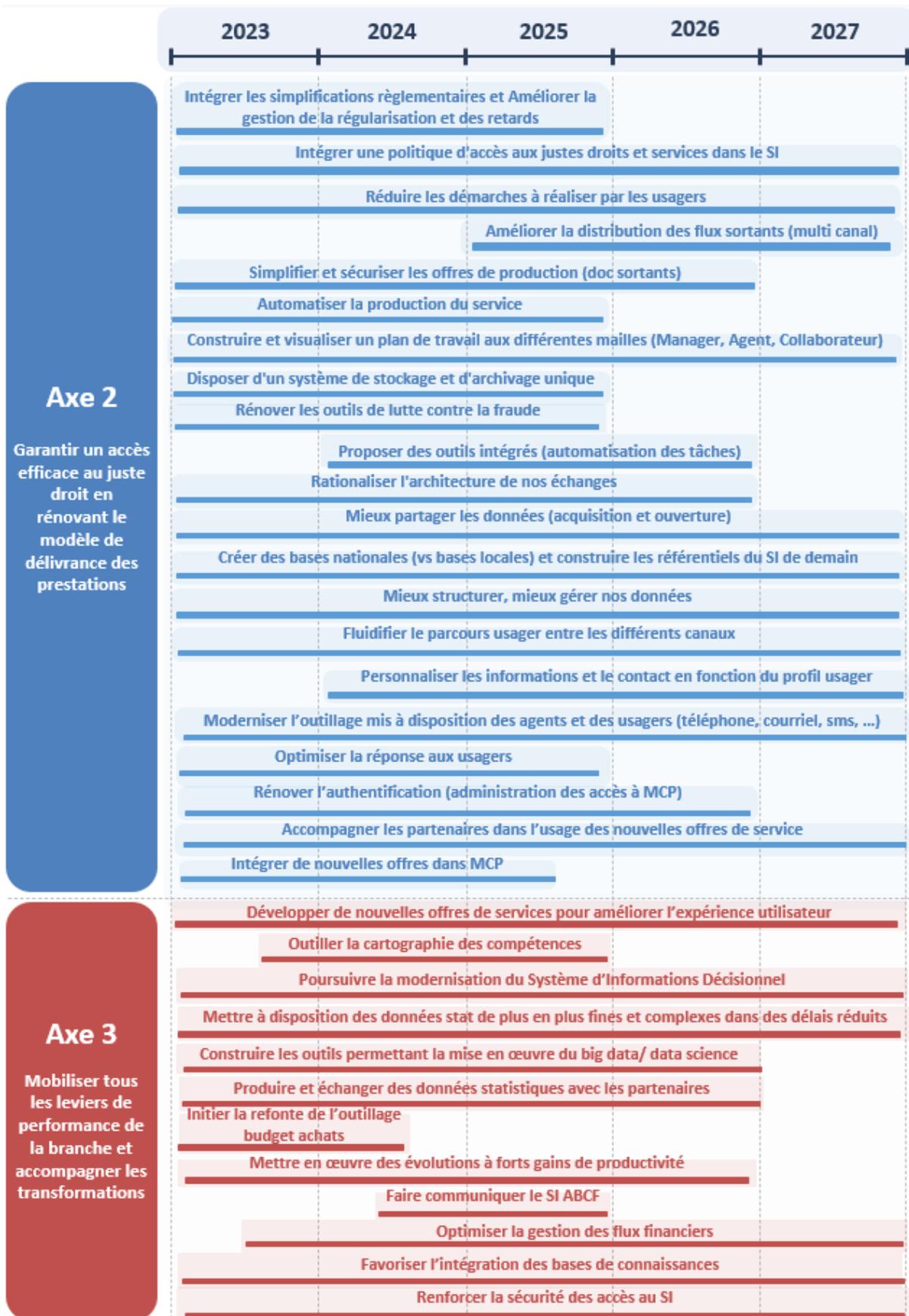
La feuille de route va évoluer, c'est un fait, elle est néanmoins indispensable pour permettre le pilotage du SDSI : elle sert de référence pour mesurer l'avancement de la réalisation du SDSI par rapport au prévisionnel initial. Aussi les efforts ont-ils été mis, d'une part, sur la constitution d'une feuille de route la plus réaliste possible par rapport aux capacités à faire et d'autre part, sur les mécanismes de mise à jour de celle-ci, plutôt que sur la production d'une feuille de route très précise dans son détail, et plus précisément :

- La **construction d'une feuille de route de type agile** avec un niveau de précision plus faible au fur et à mesure de l'éloignement de l'horizon ; cela se traduit par une feuille de route dont les jalons sont plus précis sur le court terme (de l'ordre du trimestre ou du mois, pour les 18 premiers mois) et une indication de la période (précision de l'année) pour les projets prévus sur la deuxième partie du SDSI ;
- Une **estimation des capacités à faire annuelles** pour chaque thématique, utilisée à des fins de comparaison et de lissage des charges sur l'ensemble de la période, avec une attention particulière portée sur les différentes ressources de la DSI et les ressources MOA et sur la part de ressources externes ;
- Une **méthode d'estimation des charges** qui prend en compte toutes les phases des projets quels que soient les acteurs concernés (métiers et DSI) ;
- La **prise en compte des dépendances** entre les différents projets ;
- La **définition de principes de mise à jour**, notamment :
 - o De façon régulière pour les feuilles de route opérationnelles : lors de la fin de l'étude de cadrage d'un projet qui apporte une vision plus précise des charges, et donc du planning associé, et à chaque revue de l'avancement des projets,
 - o De façon semestrielle, pour la feuille de référence globale, en cohérence avec les feuilles de routes opérationnelles.

8.1 FEUILLE DE ROUTE GLOBALE DU SDSI

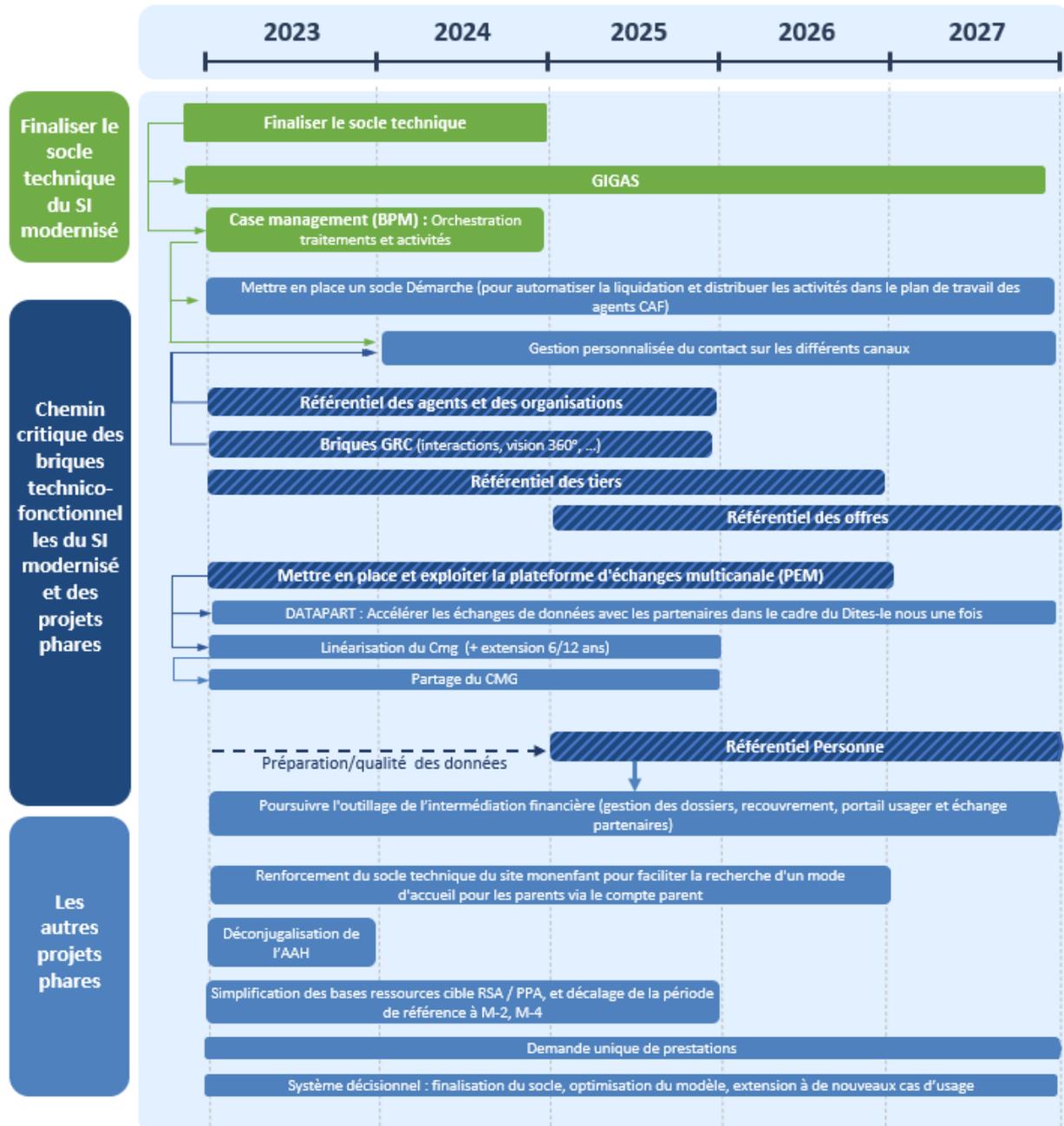
La feuille de route globale présente la planification prévisionnelle des objectifs sur la période 2023-2027 selon les grands axes du SDSI.





8.2 FEUILLE DE ROUTE DETAILLÉE – MODERNISATION DU SI ET PROJETS PHARES

La feuille de route détaillée présente la trajectoire de mise en place des dernières briques techniques et technico-fonctionnelles du SI modernisé ainsi que les dépendances avec les projets phares du SDSI.



9 SYNTHÈSE DES MOYENS DU SDSI

Le **cadrage budgétaire du SDSI 2023-2027** a été élaboré pour garantir le maintien en conditions opérationnelles du SI et réussir la mise en œuvre des grands enjeux et objectifs décrits précédemment. Il s'établit à **760 M€ d'euros** (hors clause de révision prévue dans la COG), soit **152 M€** en moyenne par an, et a été calculé sur la base d'un effectif de **861 en moyenne** sur les 5 années. Ce cadrage concerne pour la partie prestations intellectuelles, uniquement les charges et budget de la maîtrise d'œuvre (MOE) et n'inclut pas les charges et budgets de la maîtrise d'ouvrage et de la recette (MOA).

Un autre élément majeur sur les moyens du SDSI concerne l'**évolution structurelle du PEI** (Plan d'équipement Informatique) en termes d'Investissement / Fonctionnement (dont l'assistance technique). La transition vers un **nouveau modèle économique du système d'information**, basé sur l'achat de services et le paiement de redevances notamment via le cloud, entraîne deux effets sur le cadrage budgétaire du PEI 2023-2027 :

- Une **diminution des investissements** nécessaires pour le SDSI 2023-2027 (acquisitions matérielles et logicielles) ;
- Par effet ciseau, une **augmentation des coûts de fonctionnement dont l'assistance technique** (redevances, maintenances, prestations intellectuelles, etc.).

Structuré en **3 grands regroupements de dépenses**, (Build, Run et Enable) le cadrage budgétaire permet de suivre :

- D'une part, les dépenses projets et de maintenance évolutive et réglementaires (Build) ;
- D'autre part, les dépenses permettant de maintenir en conditions opérationnelles l'environnement informatique (Run) ;
- Et également les fonctions transverses (Enable) qui concernent les charges de gestion du SI et de la DSI.

Schématiquement, les dépenses se répartissent dans des enveloppes imbriquées entre d'une part, les projets, la maintenance évolutive et réglementaire ainsi que le MCO et la maintenance corrective et d'autre part, les 3 structures de regroupement Build, Run et Enable.

Regroupement	Désignation des opérations	
BUILD	Projets	Maintenance évolutive et réglementaire
ENABLE		
RUN	MCO	Maintenance corrective

Ainsi :

- **Le Build Projet** : il représente 29,5% du budget JH internes et 26% du budget PEI ;
- **Le Build Maintenance évolutive et réglementaire (MEV / MER)** : il représente 14,7% du budget JH internes et 9% du budget PEI ;
- **Le Maintien en conditions opérationnelles (MCO) de l'environnement informatique** : il représente 55,7% du budget JH internes et 65% du budget PEI.

L'impact de l'inflation et de l'évolution des taux de change devra faire l'objet d'une prise en compte spécifique.

Cadrage des moyens SDSI 2023-2027		Besoins nécessaires pour réaliser les projets		BUDGET JH internes (base effectif 861/ an)		BUDGET PEI				
		JH interne / externe	Achat	JH internes	Répartition de la capacité (Jh interne) à faire	Projets : besoins JH externes	Projets : Assistance techniques (prestations externes)	Projets : Fonctionnement (redevance, maintenance, ...)	Total budget PEI (€)	Répartition du budget PEI
PROJETS	LA MISE EN ŒUVRE DES ORIENTATIONS FONCTIONNELLES DE LA COG ET DU SSSI	319 166 jh	36 330 000 €	235 211 jh	29,53%	171 143 jh	129 212 655 €	36 330 000 €	198 612 655 €	26%
	Axe 1 : Développer des services attentionnés dans chaque étape de la vie	88 572 jh	3 720 000 €					3 720 000 €		
	Axe 2 : Garantir un accès efficace au juste droit en rénovant le modèle de délivrance des prestations	159 639 jh	4 870 000 €					4 870 000 €		
	Axe 3 : Mobiliser tous les leviers de performance de la branche et accompagner les transformations	70 955 jh	27 740 000 €					27 740 000 €		
	LA MISE EN ŒUVRE DES ORIENTATIONS TECHNIQUES, ORGANISATIONNELLES ET METHODOLOGIQUES	87 188 jh	33 070 000 €					33 070 000 €		
MEV/MER		-	-	117 605 jh	14,77%	-	-	-	65 000 000 €	9%
MCO de l'environnement informatique		-	-	443 609 jh	55,70%	-	-	-	496 387 345 €	65%
TOTAL		406 353 jh	69 400 000 €	796 425 jh	100%	171 143 jh	129 212 655 €	69 400 000 €	760 000 000 €	100%

Le contenu du RUN

L'enveloppe de maintien en conditions opérationnelles de l'environnement informatique porte l'ensemble des **dépenses récurrentes** (maintenance, redevance, souscription, cloud, assistance technique ...) tant sur les éléments techniques du SI que sur les éléments fonctionnels. Elle intègre également les **coûts de maintenance corrective** liés à l'ensemble des applications métiers actuellement mises en œuvre. En lien avec les nouveaux marchés de TMA (tierce maintenance applicative) notifiés en 2022, ces coûts sont forfaitisés sur la durée des marchés entre 4 et 6 ans selon les sujets.

Les crédits estimés permettent de maintenir et de renouveler le socle informatique sans tenir compte, au-delà de 2023, d'une **évolution des prix** et des évolutions de la **parité euro/dollar**.

Il convient de noter que, sur cette enveloppe, plus de **11% des coûts** proviennent des solutions logiciels ou progiciels mises en œuvre à l'occasion de projets lors de la précédente COG. De plus, l'**évolution de ces charges de MCO** sont de plus en plus dépendantes de l'usage global des services de la branche famille par les allocataires ou partenaires. La **mise en œuvre de démarche** de type **FinOps** ou de **contrôle de gestion** permettra de suivre ces dépenses, dont la maîtrise est en lien direct avec les usages. Des actions en lien avec les maîtrises d'ouvrage seront également mises en œuvre pour cadrer

ces dépenses ; à titre d'exemple, la temporisation du temps d'attente sur l'offre de réponses allocataire pouvant permettre des gains de plus de 500 k€ par an.

Sur cette partie, la structure des dépenses précédemment organisée en sous-catégories (SDSI 2018-2022) a été revue pour correspondre aux **macro-activités Cigref**. La répartition s'établit comme suit :

Macro activité	Total	Répartition
Cloud	171,7 M	35%
Maintenance, Support et Pilotage	84,3 M	17%
Logiciel	64,8 M	13%
On Premise	50,0 M	10%
Réseau	45,8 M	9%
End User Services	27,2 M	5%
Contribution Interbranche	19,1 M	4%
Exploitation	14,8 M	3%
Sécurité	15,8 M	3%
Transverse	2,9 M	1%
TOTAL	496,4 M	100%

Plus précisément :

- Les **dépenses de « Cloud »** regroupent les dépenses liées à **différentes solutions métiers** (réponses allocataires, de gestion de rendez-vous, envoi SMS, outil Gpec, solutions de contrôle interne et gestion budgétaires) et à **des solutions d'offres de services Oracle** (moteur de calcul, simulateur, base de données...) ainsi que des **solutions de gestion d'infrastructure**.
- Les dépenses de la macro-activité **« On Premise »** portent sur l'ensemble des solutions serveurs regroupant des **machines standards** avec des performances élevées comme celles de la **Filière Unique** avec des systèmes Linux et des **machines avec des logiciels intégrés (matériels convergés)** ainsi que quelques **machines anciennes avec des systèmes AIX**, c'est notamment le cas pour les applications Progress (GRH) en cours de migration et de consolidation. Elle intègre également les **solutions de stockage** avec des performances différentes selon la sollicitation des données. Tous ces matériels et solutions sont redondés sur le site de PRA. Enfin, cette activité regroupe également les **solutions de sauvegarde et d'archivage**.
- La macro-activité **« Software »** porte toutes les **dépenses de logiciels** (souscription, maintenance ou acquisition) permettant de répondre aux enjeux de la branche famille. **Plus de 56%** de ces dépenses portent sur des **solutions métiers** (assistants digitaux, logiciels Sas Institute, solution de gestion des flux entrants, solution d'analyse d'audience, Office 365). Les autres dépenses regroupent toutes les autres solutions logicielles hors les dépenses propres à l'usine logicielle.
- La macro-activité **« Infra and App Opérations »** intègre toutes les tâches de gestion, d'administration et d'exploitation des **infrastructure** ainsi que les solutions et outils autour de

l'**usine logicielle** et des **solutions d'automatisation des tests**. **70%** des coûts de redevance de cette catégorie sont issus des projets sur l'usine logicielle mis en œuvre lors du précédent SDSI.

- Les dépenses liées aux **solutions de sécurité** tant sur les équipements, les solutions et l'assistance à leur fonctionnement sont intégrées dans la macro-activité « **Security** ».
- La macro-activité « **Network** » reprend tous les moyens nécessaires au fonctionnement du **réseau Wan et Lan des Caf** et la **téléphonie administrative** (hors cout de communication).
- La macro-activité « **End User Services** » comporte 2 types de dépenses principales : d'une part, pour **70%**, le **renouvellement des matériels de proximité** (PC, écrans, portables) des CAF et d'autre part, les **licences Windows** permettant la connexion à l'environnement Active Directory (Cal Windows).
- La macro-activité concernant la « **Maintenance et Support** » intègre toutes les prestations forfaitisées sur la **maintenance corrective des applications métiers**.
- Enfin les opérations liées à la **gestion de la DSI** autour de l'architecture et l'urbanisation ainsi que les prestations d'accompagnement sur son pilotage (cockpit, suivi marchés, SDSI) sont portées dans la macro-activité « **Transverses** ».

Focus sur la stratégie d'achat

En matière de **coût global informatique**, la CNAF DSI connaît depuis quelques années, comme la plupart des autres branches, une transition vers un **nouveau modèle économique du système d'information**, basé sur l'**achat de services**. Cette évolution induite, tant par les fournisseurs que par les attendus métiers, suppose une **adaptation de la stratégie d'achat**.

Un point majeur concerne la notion de **réversibilité de ces solutions**. Toutes ces offres nécessitent un temps long de réversibilité car elles ne sont en aucun cas interchangeables sans étape de reprise. La conséquence immédiate porte sur la nécessité d'un **allongement des durées des contrats** entre les fournisseurs et la personne publique. Ces durées doivent permettre d'intégrer les phases de montées en charge, réversibilité et usage en mode nominal du service dans des délais compatibles avec un coût et une mise en concurrence effective.

Par ailleurs, la mise en place d'une stratégie d'achat mutualisée interbranche (dans le cadre du SSSI), devrait permettre d'obtenir des conditions plus favorables dans le cadre des achats de matériel ou logiciel.

10 DISPOSITIF DE SUIVI DU SDSI

Le dispositif de suivi doit permettre en consolidant, homogénéisant et synthétisant différentes informations de **fournir de la visibilité sur l'avancement, de sécuriser les engagements et d'alerter à temps pour permettre les réorientations et les arbitrages éclairés**. Ce dispositif a été construit en parallèle de la phase d'élaboration du SDSI.

Afin de répondre aux besoins de pilotage stratégique et opérationnel, le Schéma Directeur SI est découpé en différents « niveaux », structurés les uns par rapport aux autres :

- Le **pilotage stratégique est organisé autour des briques Axe, sous-axes et Domaines**. Il permet de donner une vision globale de l'avancement de la stratégie portée par le SDSI.
- Le **pilotage opérationnel s'articule autour des « niveaux » Objectifs SI et Projet SDSI**. Ils représentent la trajectoire à suivre pour mettre en œuvre la stratégie. De plus, un accent tout particulier est mis sur des projets dits « projets phares » pour lesquels un suivi fin et centralisé est mis en place.

Un suivi régulier d'avancement de la mise en œuvre du schéma directeur sera réalisé et transmis à la Direction de la Sécurité Sociale (DSS) :



Au niveau de chaque domaine, un dialogue de gestion métier/DSI sera à l'œuvre tout au long de l'exécution du SDSI pour initialiser et ensuite actualiser la feuille de route du domaine. La mise en œuvre opérationnelle de cette nouvelle structure du SDSI ainsi que de cette coordination renforcée Métiers/DSI, nécessitent une phase de montée en charge à la fois pour les équipes responsables du suivi et également pour les acteurs, nouvellement désignés, des domaines. Les reporting seront donc enrichis sur la période, au fur et à mesure de cette montée en charge.

11 ANNEXES

11.1.1 LE BUDGET INFORMATIQUE

FNG – Fonctionnement informatique ADF

En millions d'€	2023	2024	2025	2026	2027	Total SDSI
BUILD	47 500 000	53 081 000	53 318 000	40 586 000	39 128 000	233 613 000
RUN	92 500 000	91 919 000	91 682 000	94 414 000	95 872 000	466 387 000
TOTAL	140 000 000	145 000 000	145 000 000	135 000 000	135 000 000	700 000 000

FNG – Plan informatique national (Investissement)

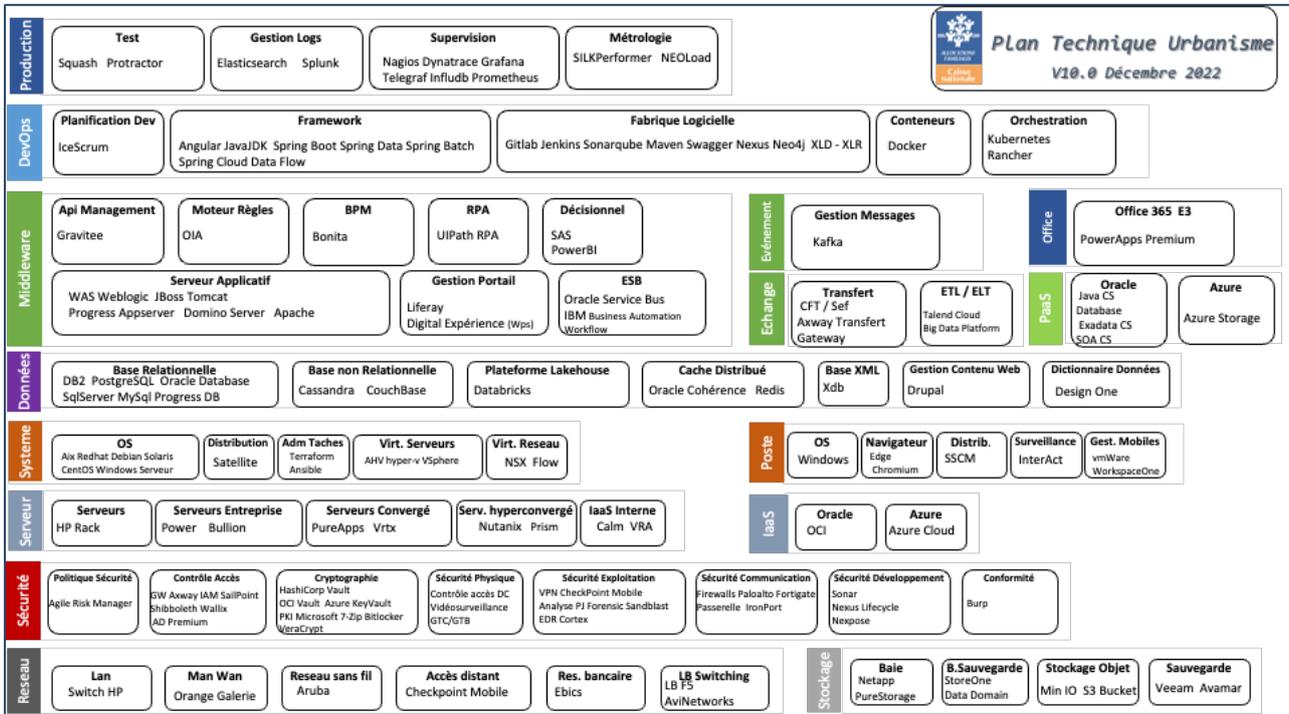
En millions d'€	2023	2024	2025	2026	2027	Total SDSI
BUILD	3 355 000	6 570 000	6 570 000	6 735 000	6 770 000	30 000 000
RUN	8 645 000	5 430 000	5 430 000	5 265 000	5 230 000	30 000 000
TOTAL	12 000 000	60 000 000				

FNG – Total Fonctionnement et Investissement

En millions d'€	2023	2024	2025	2026	2027	Total SDSI
BUILD	50 855 000	59 651 000	59 888 000	47 321 000	45 898 000	263 613 000
RUN	101 145 000	97 349 000	97 112 000	99 679 000	101 102 000	496 387 000
TOTAL	152 000 000	157 000 000	157 000 000	147 000 000	147 000 000	760 000 000

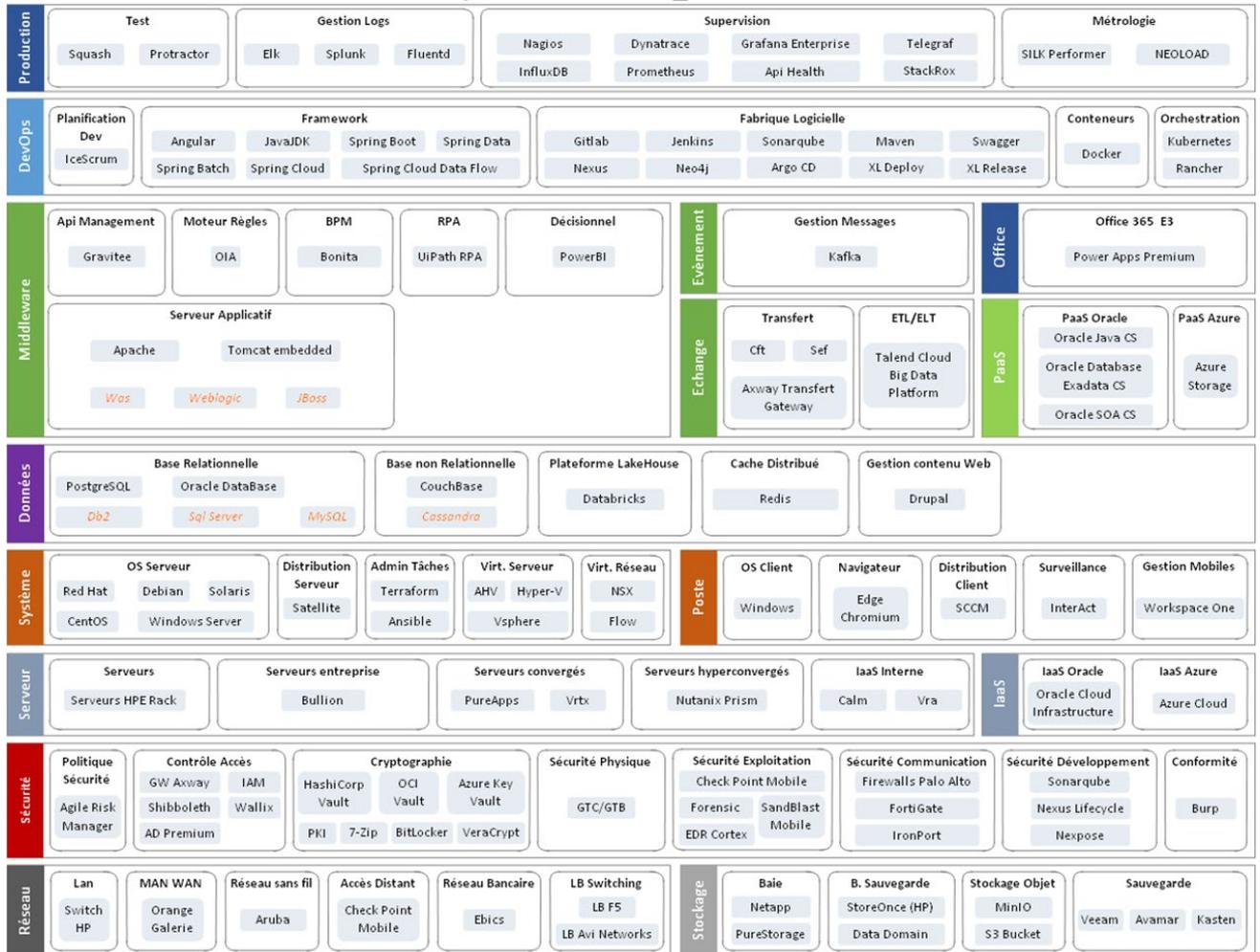
11.1.2 LE PLAN TECHNIQUE D'URBANISME

Version de décembre 2022



Version cible SDSI 2023-2027

Plan Technique d'Urbanisme_cible SDSI 2023-2027

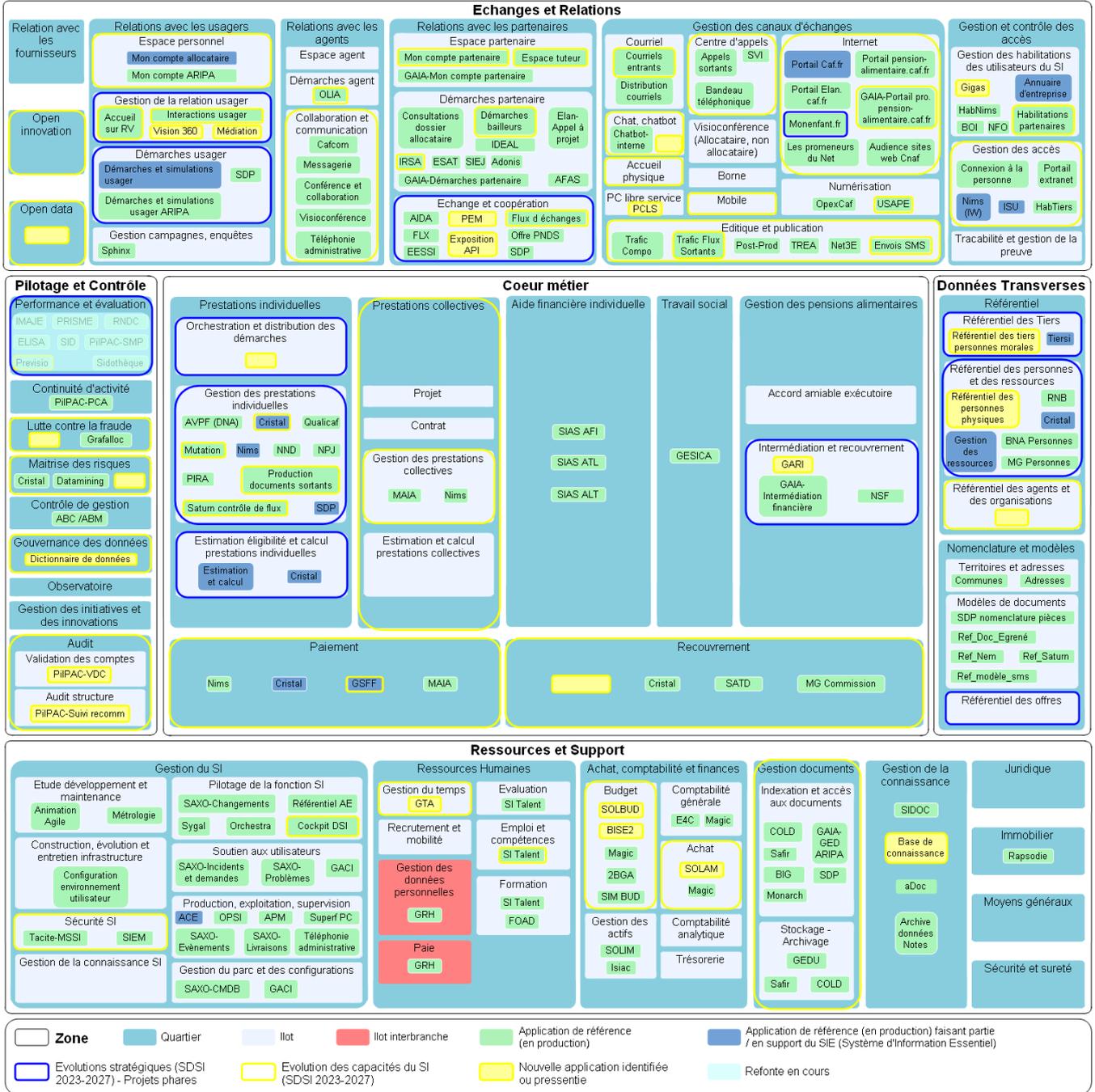


Technologie Technologie inscrite dans notre SI cible

Technologie Technologie « appelée » à diminuer en importance dans notre SI cible

11.1.3 LE PLAN D'OCCUPATION DES SOLS

POS APPLICATION DE RÉFÉRENCE_CIBLE SDSI 2023-2027



11.1.4 DEFINITION DES BRIQUES TECHNIQUES ET TECHNICO-FONCTIONNELLES

Principales briques	Définitions
Bus évènementiel (Kafka - Open source)	Transmission et traitement des flux de données entre blocs applicatifs en quasi-temps réel
ETL Extract Transform Load (Talend - Open source)	Extraction, transformation et chargement entre bases de données (ou de récupération de fichiers) permettant l'industrialisation des échanges
API Management (Gravetee - Open source)	Gestion et contrôle des échanges de données par API permettant l'ouverture des données vis-à-vis des partenaires
Moteur de règle (IA ex-OPA)	Génération de code informatique réutilisable et permettant une gestion de tests de non-régression automatisée
Entrepôt de données (Databricks)	Unification du lieu de stockage des données permettant de les exploiter par des traitements d'analyse de la donnée (Big data, IA)
Usine logicielle (technologies diverses)	Ensemble d'outils de Devops permettant d'automatiser et d'industrialiser le cycle de fabrication et de déploiement : gestion des livrables/documentation (Maven, Swagger, Nexus), le contrôle de la qualité du code (SonarQube), les test de non-régression (Jenkins), la configuration des services (Gitlab), la gestion des livraisons et des déploiements (XL release, XL deploy), le provisionning d'environnements (terraform), les mesures (Splunk, ELK, Nagios, Dynatrace) ...
Base NoSQL (Couchbase - Open source)	Typologie de base de données réputées pour être plus performantes dans les données non structurées, plus facilement interrogeable et traitant des volumétries plus importantes
Conteneurisation (Docker, Kubernetes, Rancher - Open source)	Facilite le déploiement de la gestion des configurations des outils techniques et des fonctionnalités
Case management /BPM (IBPMS)	Outil de gestion des processus métier intégrant différentes sources de données, les règles métier ainsi que des algorithmes de machine learning permettant notamment le traitement d'une démarche en automatisant les règles de routage pour alimenter des corbeilles de technicien et en traitant les tâches à réaliser de manière collaborative au sein d'une caisse (gestionnaire conseil, technicien conseil, vérificateur, contrôleur, etc.)
GIGAS (IdentityIQ, Sailpoint, AD premium)	Outil de gestion centralisée des identités et des habilitations au SI modernisé permettant la gestion de rôle et du cycle de vie des identités ainsi que le provisionnement des accès dans les applications utilisateurs
GEDU Gestion Electronique de Document (DataContent)	Progiciel sur socle open source : Outil unique de gestion électronique de document permettant de stocker les pièces justificatives nécessaire à la complétude d'une démarche des usagers
PEM Plateforme d'échanges multicanal (Micro-services, Spring Cloud Data Flow, base SQL, Java SpringBatch)	Socle de services permettant la mise en place d'échanges de données industriels et normalisés avec les partenaires ; intégrant des fonctions génériques de gestion d'échanges (administration des échanges) et les traitements d'échanges de flux (par ex abonnement / désabonnement DRM) ; avec une acquisition et une transmission de données en mode synchrones (API) ou asynchrones (messages, fichiers), selon les besoins des partenaires ou des applications métiers Cnaf
Base interaction (Micro-services, Base NoSQL Kafka Couchbase)	Base centralisant l'ensemble des interactions d'un usager avec la Caf, tous canaux de contacts confondus y compris le digital
CALP Connexion à la personne	Mise en place d'une connexion à la personne grâce au NIR remplaçant la connexion au foyer et intégrant « FranceConnect » (portail Aripa, Caf.fr)
Big data (Databricks, Base NoSQL, Hadoop/ Cloudera ; progiciel et framework open source)	Mégadonnées traitées par des méthodes et outils d'analyse de la donnée, à multiples usages répondant à divers objectifs : souvent en premier usage pour la lutte contre la fraude, et autres usages tels que les prévisions d'une réforme réglementaire, la bascule vers la proactivité vis-à-vis des usagers, etc.
IAM Identity Access Management (IdentityIQ)	Outil de gestion des accès des agents aux applications du système d'information modernisé (poste de travail agent, accès partenaire, etc.)permettant de garantir aux agents les bons accès, aux bonnes applications, au bon moment et pour les bonnes raisons
Bases nationales personnes, tiers, agents (Base NoSQL)	Centralisation des données associée à des règles et outils d'utilisation (service d'exposition, IHM de consultation, archivage, mécanisme de purge, mécanisme d'anonymisation)
GRP (Utilisation d'applications/briques du SI existantes ou à venir)	Mise en relation de différentes briques et applications permettant d'avoir une vision 360° des usagers et ainsi d'anticiper leurs demandes (Interface métier de la relation de service avec remontée de données en temps réel, brique de routage /distribution des flux entrants, base de recensement des contacts, suivi des flux, base des préférences de contact usager, ...)

12 FICHES PAR DOMAINE

N°1 - *Domaine* : PETITE ENFANCE, ENFANCE, JEUNESSE

N°2 - *Domaine* : LOGEMENT, SOLIDARITÉ, INSERTION, HANDICAP

N°3 - *Domaine* : SEPARATION, PENSION ALIMENTAIRE

N°4 - *Domaine* : AIDES AUX PARTENAIRES D'ACTION SOCIALE

N°5 - *Domaine* : MODERNISATION DES PRESTATIONS

N°6 - *Domaine* : PILOTAGE ET ORGANISATION DE LA PRODUCTION

N°7 - *Domaine* : FRAUDE, RECOUVREMENT, MAITRISE DES RISQUES

N°8 - *Domaine* : REFERENTIELS ET ECHANGES DE DONNEES

N°9 - *Domaine* : RELATION USAGER

N°10 - *Domaine* : RELATION PARTENAIRE

N°11 - *Domaine* : RH, TRANSFORMATION MANAGERIALE

N°12 - *Domaine* : ANALYSE, DATA, INDICATEURS

N°13 - *Domaine* : ACHAT, BUDGET, COMPTABILITE, FINANCE

N°14 - *Domaine* : ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL DE L'AGENT

N°15 - *Programme* : QUALITE ET AMELIORATION CONTINUE

N°18* - *Programme* : MODERNISATION DU SI

N°19 - *Domaine* : RATIONALISER ET SECURISER LE SOCLE SI

**Ecart dans la numérotation en lien avec la codification interne utilisée*

1 **Domaine : PETITE ENFANCE, ENFANCE, JEUNESSE**

Cible et périmètre (Enjeux et Objectifs inscrits au SDSI)

Synthèse des principaux enjeux sur la période :

Contribuer au Service Public Petite Enfance (SPPE) par la mise en place de nouvelles offres de service sur le site monenfant.fr et par des réformes réglementaires du Complément mode de garde (CMG) conjointement avec l'Urssaf ; Améliorer les offres de services en faveur des jeunes, des enfants et de leurs familles afin de faciliter leurs parcours.

Enjeux N°1 : Proposer un mode d'accueil à tous les enfants, adapté à chacun d'entre eux, à un coût supportable pour les familles

- **Objectif Implémenter les réformes réglementaires du CMG** dans le SI et les échanges partenaires (déploiement à Mayotte, linéarisation du CMG emploi direct et extension aux monoparents d'enfants de 6 à 12 ans, partage en cas de résidence alternée)
- **Objectif Moderniser monenfant.fr pour proposer des services personnalisés facilitant la mise en relation parents / lieux d'accueils :**
 - Remettre à niveau le socle technique de monenfant.fr à l'identique du Caf.fr (angular, drupal) et permettre une plus grande scalabilité du service afin d'être en mesure de supporter une charge plus importante prévue
 - Développer le compte parent dans monenfant.fr pour faciliter la recherche de mode d'accueil par la mise en place de nouvelles fonctionnalités génériques (géolocalisation, recherche unifiée, simulateur de reste à charge ...)
 - Simplifier et élargir les offres dédiées aux partenaires.

Enjeux N°2 : Améliorer les offres de services en faveur des jeunes, des enfants et de leurs familles

- **Objectif Améliorer et enrichir les dispositifs d'aides en direction des familles :** Commencer la réécriture dans une architecture à l'état de l'art de plusieurs dispositifs (telle que la téléprocédure ARS ou BAFA) ; contribuer aux travaux interbranches visant à mettre en place un parcours en direction des jeunes.

Cadrage initial SDSI

Total JH (internes/externes)

Cadrage total JH interne / externe

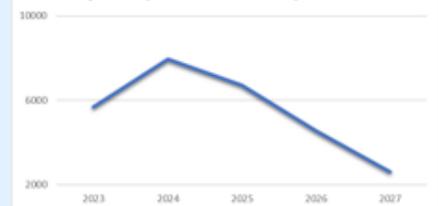
27 500 JH

Cadrage € Achats (hors AT)

0 €

Ventilation prévisionnelle

Trajectoire prévisionnelle des dépenses en JH



Correspondance fiche COG

Fiches N°1, 2 et 4

Facteurs clés de succès

- La coordination et la tenue des échéances par les différents partenaires impliqués dans les réformes
- La stabilité du contenu des réformes avant le début des développements SI
- La mise en œuvre du mode de delivery agile pour Monenfant.fr

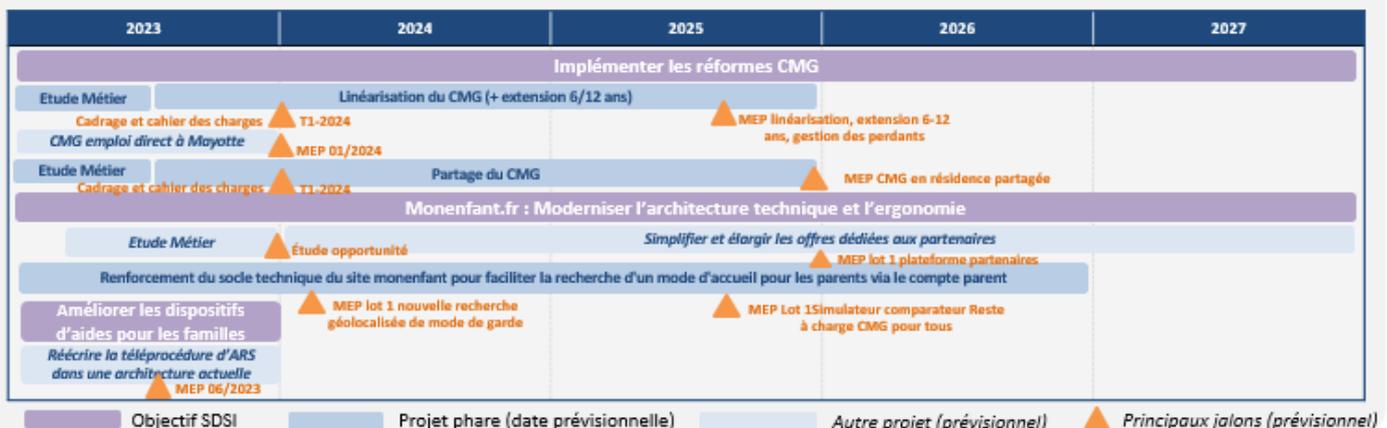
Risques

- Les équipes (notamment SI) en charge des prestations individuelles et les applications impactées sont communes à plusieurs domaines
- La prise en charge de nouvelles réformes réglementaires non prévues aura nécessairement des impacts sur la feuille de route de ces domaines.

Dépendances majeures

- Domaine référentiels et échanges de données en lien avec le projet PEM pour les nouveaux échanges partenaires
- Domaines Référentiel/Aide aux partenaires en lien avec le référentiel des tiers et l'accès aux données dans Maia
- Domaine Relation Partenaires pour la gestion des habilitations à Monenfant.fr

Principaux jalons / Feuille de route



2 Domaine : LOGEMENT, SOLIDARITÉ, INSERTION, HANDICAP

Cible et périmètre (Enjeux et Objectifs inscrits au SDSI)

Synthèse des principaux enjeux sur la période :

Mettre en œuvre les réformes réglementaires portant sur l'autonomie et le handicap (Déconjugalisation AAH, simplification du parcours des aidants), sur l'insertion (contribution à l'offre partenariale d'orientation des bénéficiaires du RSA) et sur le logement (contribution à la prévention de l'habitat indigne et à la lutte contre la non-décence des logements).

Enjeux N°1 : Favoriser l'accès et le maintien dans le logement

o (Sous réserve de moyens supplémentaires) Objectif Adapter le SI de gestion des mesures de lutte contre la non-décence des logements : Adapter le SI notamment en matière d'échanges et de partage de données avec les partenaires (données liées à la non-décence, raccordement à l'outil national histologe, ...).

Enjeux N°2 : Renforcer la solidarité par le soutien aux politiques d'insertion

o Objectif Outiller les politiques d'autonomie et de handicap : Implémenter la Déconjugalisation de l'AAH et simplifier le parcours handicap en favorisant l'accès au droit des personnes en situation de handicap et des aidants

o Objectif Concourir à l'orientation des bénéficiaires de RSA pour accélérer le parcours d'insertion : Contribuer à la mise en place d'une offre partenariale pour accélérer le parcours d'insertion pour les bénéficiaires de RSA en partageant nos données (API entrantes et sortantes) et en révisant la téléprocédure en lien avec France Travail.

Enjeux N°3 : Lutter contre les violences conjugales

o Objectif Verser une aide aux personnes victimes de violences conjugales : Mettre en place une aide ou un prêt aux personnes victimes de violences conjugales.

Cadrage initial SDSI

Total JH (internes/externes)

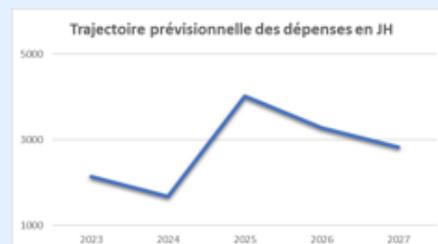
Cadrage total JH
interne / externe

13 930 JH

Cadrage € Achats
(hors AT)

0 €

Ventilation prévisionnelle



Correspondance fiche COG

Fiches N° 4, 6 et 7

Facteurs clés de succès

- La coordination et la tenue des échéances par les différents partenaires impliqués dans les réformes.
- La stabilité du contenu des réformes avant le début des développements SI.

Risques

- Les équipes (notamment SI) en charge des prestations individuelles et les applications impactées sont communes à plusieurs domaines ; la prise en charge de nouvelles réformes réglementaires non prévues aura nécessairement des impacts sur la feuille de route de ces domaines.

Dépendances majeures

Principaux jalons / Feuille de route



Cible et périmètre (Enjeux et Objectifs inscrits au SDSI)**Synthèse des principaux enjeux sur la période :**

Lutter contre la pauvreté des familles monoparentales par un élargissement et une simplification de l'accès aux prestations et services de la branche autour des pensions alimentaires

- **Objectif: poursuivre le développement du système d'informations support du service public des pensions alimentaires et avoir un SI complet, intégré, efficace et adaptable** permettant de gérer le processus de gestion des pensions alimentaires dans un contexte de flux croissants et d'extension des missions de l'Aripa (*détail prévisionnel noté *** dans la feuille de route).
- **Objectif: simplifier l'accès aux différentes parties prenantes (usagers et partenaires) :**
 - Offrir aux parents et partenaires des services dématérialisés (téléprocédures, espace de contact, transmission de pièces, ...) pour faciliter les échanges, fiabiliser et accélérer le processus de traitement de l'intermédiation et de recouvrement et enrichir les offres séparation sur le site Aripa,
 - Développer les échanges automatisés avec les partenaires, notamment les professionnels de justice et les tiers détenteurs de fonds.

L'enrichissement de la gestion de l'intermédiation financière et du recouvrement des impayés dépendra de l'attribution de moyens complémentaires.

Dans ce contexte, les projets suivants sont actuellement non retenus : l'injection automatisée des données depuis la demande usager (ASF, IFPA et aide au recouvrement), la création d'un parcours usager dématérialisé relatif à l'état de dette, la gestion optimisée des arrêts d'intermédiation financière, la refonte du site Internet Aripa, le développement d'une téléprocédure de demande de titre exécutoire Caf.

Cadrage initial SDSI

Total JH (internes/externes)

Cadrage total JH
interne / externe

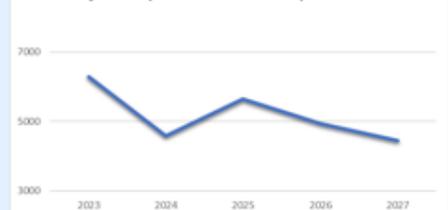
25 922 JH

Cadrage € Achats
(hors AT)

2 524 000 €

Ventilation prévisionnelle

Trajectoire prévisionnelle des dépenses en JH

**Correspondance fiche COG**

Fiches N°4

Facteurs clés de succès

- La stabilité des périmètres et évolutions prévus permettant d'anticiper et de planifier correctement les incréments et sprints successifs de l'équipe agile.
- Un financement complémentaire (clause de révision) pour répondre aux ambitions de l'ARIPA

Risques

- L'impact de nouvelles réformes ou d'évolutions non prévues sur le portefeuille projets et la feuille de route du domaine.
- Des ressources humaines et techniques partagées avec le Domaine n°7 Fraudes => impact en cas de décalage de planning

Dépendances majeures

- Domaine référentiels et échanges de données en lien avec le projet de référentiel des tiers moraux
- Domaine référentiels et échanges de données en lien avec le projet de plateforme d'échanges multicanal (PEM) pour les échanges partenaires

Principaux jalons / Feuille de route

2023	2024	2025	2026	2027
Poursuivre le développement du système d'informations support du service public des pensions alimentaires				
Poursuivre l'outillage de l'intermédiation financière (gestion des dossiers, recouvrement amiable)				
Mise en service API de transmission de demandes d'IF (par les tribunaux)	Mise en service des notifications des usagers par emails			
*Suspendre ou réactiver une intermédiation financière sur un dossier ARIPA		*Prévisionnel : Réurbanisation du module GAIA (flux comptables et financiers, gestion du dossier, module de vérification)		
*Engager manuellement une énième procédure de recouvrement amiable sur un dossier ARIPA		*Prévisionnel : Mise en place du Compte Bancaire Unique	*Prévisionnel : Gestion des indus créancier	
			*Prévisionnel : Intégrer le recouvrement contentieux sur défaillance d'IF	
Simplifier l'accès aux différentes parties prenantes (usagers et partenaires)				
Dématérialisation des échanges et du service avec les tiers détenteurs de fonds				
Objectif SDSI	Projet phare (date prévisionnelle)	Autre projet (prévisionnel)	▲ Principaux jalons (prévisionnel)	

Cible et périmètre (Enjeux et Objectifs inscrits au SDSI)**Synthèse des principaux enjeux sur la période :**

Prendre en compte les évolutions réglementaires tout en poursuivant la construction du SI de l'action sociale, engagée sur la période précédente, pour aboutir, à terme, à l'outillage de bout en bout des processus métier de l'action sociale.

Enjeu N°1 : Appliquer le réglementaire

- **Objectif Outiller les évolutions réglementaires :** Intégrer les évolutions réglementaires déjà actées en matière de prestations de service (en lien avec les Conventions Territoriales Globales (CTG) et les points accueil et écoute jeunes (PAEJ)) et, selon les moyens disponibles, d'autres évolutions réglementaires (ex : mesures incitatives pour développer et maintenir l'offre EAJE et bonus inclusion handicap et nouvelles offres bonus territoire pour les ALSH => noté "*" dans la feuille de route)

Enjeu N°2 : Harmoniser les pratiques locales et optimiser le traitement des dossiers

- **Objectif Poursuivre le développement du SI de l'action Sociale :** Améliorer et développer le SI de l'action sociale à travers l'automatisation et la sécurisation des processus métiers associés :
 - Dématérialisation de l'ensemble des conventions et des parapheurs,
 - Signature électronique afin de fluidifier les processus de l'action sociale,
 - Centralisation progressive des accès aux différentes offres dans MCP,
 - Elargissement progressif de la dématérialisation des échanges de données avec les partenaires.
- **Objectif Intégrer dans le SI de l'action sociale les dernières aides gérées dans l'application SIAS :** Intégrer dans le SI de l'action sociale les prestations de services liés aux FJT, aux projets d'animation (globale, collectives familiales et locales) et à la gestion des prêts et des subventions versées aux partenaires / promoteurs immobilier dans le cadre des projets d'investissements.

Cadrage initial SDSI

Total JH (internes/externes)

Cadrage total JH
interne / externe

21 220 JH

Cadrage € Achats
(hors AT)

0 €

Ventilation prévisionnelle**Correspondance fiche COG**

Fiches N°1, 2, 3, 4, 5 et 11

Facteurs clés de succès

- La stabilité des périmètres et évolutions prévus permettant d'anticiper et de planifier correctement les incréments et sprints successifs de l'équipe agile.

Risques

- Le cadrage des moyens « projet » n'a pas permis de réserver une enveloppe pour de futures évolutions réglementaires ; elles devront être traitées en MEV via des MVP
- S'il s'agit d'évolutions structurantes, cela aura un impact sur la feuille de route du domaine.

Dépendances majeures

- Domaine relation partenaire en lien avec le projet de refonte des accès et de l'authentification à MCP

Principaux jalons / Feuille de route

2023	2024	2025	2026	2027
Intégrer dans le SI de l'action sociale les dernières aides gérées dans l'application SIAS				
Ps restants à intégrer dans Maia et Service Afas MCP (Ps FJT, AGC, ACF, Animation)		▲ Fin de migration des dernières PS	▲ Décommissionnement SIAS module SPC	
Outiller dans Maia les subventions de fonctionnement et d'investissement				
Outiller les évolutions réglementaires				
Nouvelle PS Subvention chargée de coopération CTG	Nouvelle PS Paej * Bonus « complément inclusif » handicap ALSH ; Bonus territoire ALSH – financement offre nouvelle ; Bonus revalorisation salariale EAJE ; Revalorisation bonus territoire places existantes ; Mesure d'impact salariale (FJT CS EVS)	* Bonus Trajectoire ; Linéarisation de la prise en compte du taux de facturation en PSU ; Renforcement heures de concertation des personnels des crèches	* Intégration de nouvelles PS ou nouveau dispositif réglementaire à venir	
Poursuivre le développement du SI de l'action Sociale				
Amélioration et enrichissement des fonctionnalités actuelles : Dématérialisation de l'ensemble des conventions, parapheurs et signature électronique				
Objectif SDSI	Projet phare (date prévisionnelle)	Autre projet (prévisionnel)	▲ Principaux jalons (prévisionnel)	

Cible et périmètre (Enjeux et Objectifs inscrits au SDSI)**Synthèse des principaux enjeux sur la période :**

Poursuivre les travaux de modernisation engagés dans le précédent SDSI et rénover les modalités de délivrance des prestations en lien avec la mise en place de la solidarité à la source.

Enjeux N°1 : Mettre en place le parcours déclaratif de demain

o **Objectif Réduire les démarches à réaliser par les usagers** : Diminuer au maximum la part de déclaratif ; Développer l'acquisition à la source des données de ressources (dans et hors DRM selon les possibilités d'échanges avec les partenaires) ; Contribuer aux travaux interbranches visant à améliorer la qualité des données sociales.

Enjeux N°2 : Permettre un repérage automatique des droits potentiels, des services associés et du juste droit

o **Objectif Intégrer une politique d'accès aux justes droits et services dans le SI de la branche Famille (PPA/RSA/AL prévu dans ce SDSI ; sous réserve de moyens complémentaires pour la suite des travaux) :**

- Développer la demande unique de prestations et de services dans le cadre d'un parcours numérique unique et simplifié (données récupérées automatiquement à la source, calcul des droits potentiels, une seule demande de prestations),
- Intégrer et étendre progressivement l'utilisation d'un moteur de calcul d'éligibilité
- Acquérir de nouvelles données à la source auprès de tiers de confiance.

Enjeux N°3 : Veiller à la qualité et à la stabilité des droits pour les allocataires

o **Objectif Intégrer les simplifications réglementaires et améliorer la gestion de la régularisation et des retards** : Intégrer dans le SI les simplifications réglementaires des bases ressources ; Faire évoluer les modalités de prise en compte des régularisations, corrections et retards via l'étude des flux DRM et restituer la vision de ces modifications pour les CAF.

Facteurs clés de succès

- Une coordination forte avec les projets des autres domaines en adhérence
- La construction d'une feuille de route progressive (découpée en projets de taille raisonnable pour lisser les charges)
- La stabilité du contenu des réformes avant le début des développements SI (en particulier pour la demande unique de prestation qui n'est pas encore complètement cadrée)

Risques

- Les équipes (notamment SI) en charge des prestations individuelles et les applications impactées sont communes à plusieurs domaines ; la prise en charge de nouvelles réformes réglementaires non prévues aura nécessairement des impacts sur la feuille de route de ces domaines.
- Les nombreuses adhérences avec plusieurs domaines et projets du SDSI vont nécessiter une convergence fonctionnelle et une forte coordination des FDR pour éviter les goulots d'étranglement et décalages de planning.
- Une concomitance des plannings à prévoir avec la IMSA.

Cadrage initial SDSI

Total JH (internes/externes)

Cadrage total JH
interne / externe

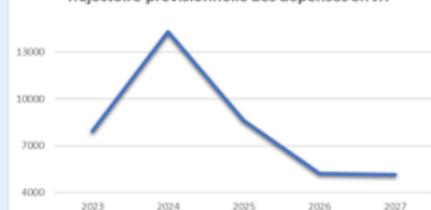
41 244 JH

Cadrage € Achats
(hors AT)

0 €

Ventilation prévisionnelle

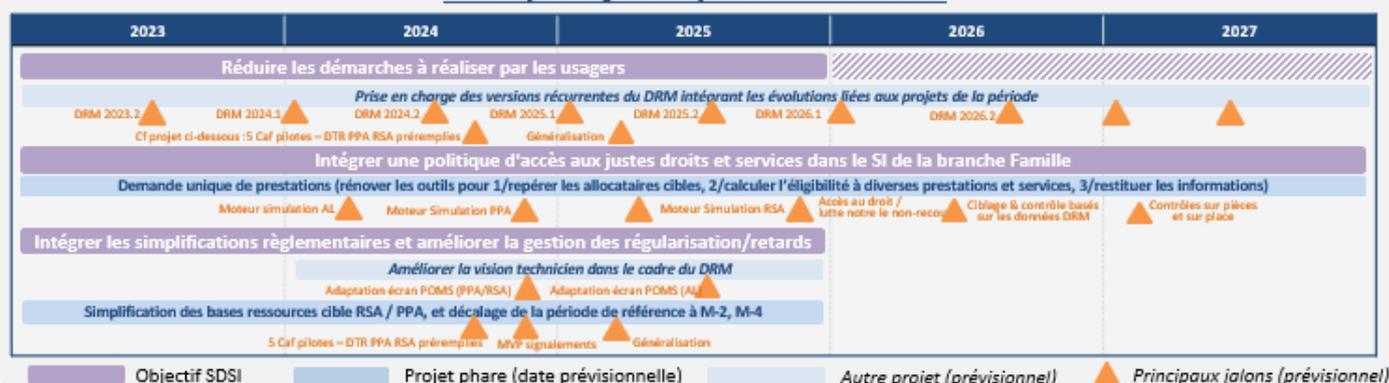
Trajectoire prévisionnelle des dépenses en JH

**Correspondance fiche COG**

Fiches N°8 et 9

Dépendances majeures

- Domaine référentiels et échanges de données en lien avec le projet de plateforme d'échanges multicanal (PEM) pour tous les nouveaux échanges partenaires
- Domaine Relation usagers pour la demande unique
- Domaine Pilotage et organisation de la production en lien avec le projet Démarche

Principaux jalons / Feuille de route

6 **Domaine : PILOTAGE ET ORGANISATION DE LA PRODUCTION**

Cible et périmètre (Enjeux et Objectifs inscrits au SDSI)

Synthèse des principaux enjeux sur la période :

Augmenter les traitements automatisés et la liquidation en temps réel ; Contribuer à transformer profondément la relation usagers à travers une production du service plus efficace et une meilleure gestion des différents canaux de distribution.

Enjeu N°1 : Développer une stratégie de contact omnicanale basée sur la connaissance usager et une approche événementielle

- **Objectif Améliorer la distribution des flux sortants quel que soit le canal :** Mettre en place un suivi des publications pour garantir l'intégrité des flux sortants et être en capacité d'analyser leur distribution ; Soutenir l'évolution de l'organisation de la production en Caf, par une adaptation de certaines offres de flux sortants (lien GRP).

Enjeu N°2 : Poursuivre la rationalisation des coûts de production dans une approche éco-responsable

- **Objectif Disposer d'un système de stockage et d'archivage unique pour tous les documents :** Rationaliser et moderniser l'offre de stockage et archivage des documents, déploiement et généralisation du projet GEDU.
- **Objectif Simplifier et sécuriser les offres de production de documents sortants :** Poursuivre la centralisation et la dématérialisation de documents sortants (envois recommandés).

Enjeu N°3 : Disposer d'un suivi exhaustif et consolidé des activités (production déléguée / directe) aux différents niveaux

- **Objectif Construire et visualiser un plan de travail aux différentes mailles :** Organiser et piloter la production sur les démarches centrées usager, Moderniser et automatiser la distribution du travail, Outiller le pilotage national des Caf (tableaux de bord)
- **Objectif Automatiser la production du service :** Élargir le périmètre des démarches usagers éligibles à une prise en compte automatique et en temps réel

Cadrage initial SDSI

Total JH (internes/externes)

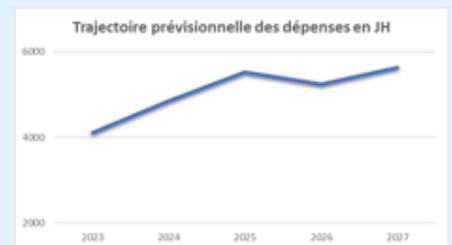
Cadrage total JH interne / externe

25 362 JH

Cadrage € Achats (hors AT)

4 444 000 €

Ventilation prévisionnelle



Correspondance fiche COG

Fiches N°8, 9, 10 et 11

Facteurs clés de succès

- Une bonne intégration de la solution BPM adaptée à l'architecture du SI et à une exploitation facilitée
- Une adaptation des différents processus métiers permettant d'enclencher des automatisations et une orchestration des démarches ; dans le cadre d'une stratégie omnicanale

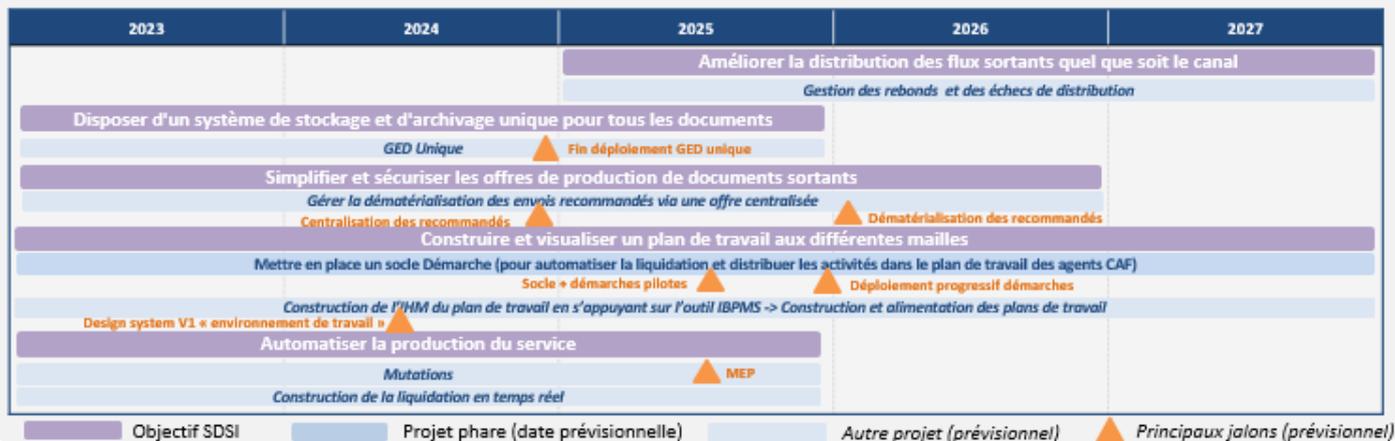
Risques

- L'impact de nouvelles réformes non prévues sur le portefeuille projets et la feuille de route du domaine
- L'ajout de nouvelles réformes non prévues au niveau d'autres domaines qui auront un impact sur la mobilisation des profils et compétences nécessaires aux projets du domaine (architecte, expert, ...)

Dépendances majeures

- Programme Modernisation du SI pour l'acquisition et la mise en place de l'outil BPM constitutif du socle Démarche

Principaux jalons / Feuille de route



7 Domaine : FRAUDE, RECOUVREMENT, MAITRISE DES RISQUES

Cible et périmètre (Enjeux et Objectifs inscrits au SDSI)

Synthèse des principaux enjeux sur la période :

Dans l'attente du nouveau mode de délivrance des prestations qui embarquera une meilleure maîtrise des risques, poursuivre la lutte contre les erreurs et la fraude par des actions de sécurisation (contrôles automatisés, croisements de données,).

Enjeux N°1 : Sécuriser les risques externes (données entrantes)

- Objectif Rénover les outils de lutte contre la fraude en améliorant l'intégration des données entrantes pour permettre leur exploitation et leur sécurisation de façon automatique :
 - Sécuriser les procédures de contrôle par des dispositifs d'automatisation (croisement avec les données des partenaires) et réduire les échanges avec les allocataires par une généralisation des contrôles de cohérence à priori,
 - Proposer des outils intégrés permettant l'automatisation des tâches, la suppression des saisies manuelles et l'intégration de protocoles de contrôle,
 - Déployer un outil Big Data au service de la lutte contre la fraude organisée.

Enjeux N°2 : Sécuriser les risques internes et améliorer la qualité de traitement des dossiers

- (Sous réserve de moyens supplémentaires) Objectif Enrichir les outils de production pour favoriser les contrôles automatisés : Intégrer des contrôles automatisés directement dans l'outil de production pour éviter les erreurs récurrentes.

Enjeux N°3 : Harmoniser, fiabiliser et simplifier les processus

- Objectif Proposer des outils intégrés permettant l'automatisation des tâches et la suppression des saisies manuelles : Permettre une gestion optimisée (automatisation et saisie unique) du recouvrement et du recours, Faciliter les mutualisations (transfert de créances), permettre des échanges automatisés (DGFIP, huissiers, OSS, ...).

Cadrage initial SDSI

Total JH (internes/externes)

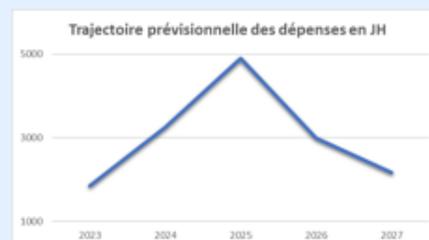
Cadrage total JH
interne / externe

15 167 JH

Cadrage € Achats
(hors AT)

0 €

Ventilation prévisionnelle



Correspondance fiche COG

Fiches N°9, 10 et 11

Facteurs clés de succès

- La bonne coordination des différents besoins fonctionnels issus de plusieurs domaines
- La stabilité du contenu des MVP avant le début des développements SI
- L'arrivée de renforts dans les temps

Risques

- Des ressources humaines et techniques partagées avec le Domaine Pension alimentaire => impact en cas de décalage de planning
- La disponibilité de profils d'expert (lien recrutement)
- Des exigences revues à la hausse en matière de MDR globale par rapport au SDSI initial => à intégrer en projet ou en MEV, impact sur la feuille de route

Dépendances majeures

Principaux jalons / Feuille de route



Cible et périmètre (Enjeux et Objectifs inscrits au SDSI)**Synthèse des principaux enjeux sur la période :**

Améliorer la gestion des données de la Branche et disposer de données de référence partagées et d'outils harmonisés d'échanges au niveau interbranche.

Enjeux N°1 : Simplifier les démarches administratives et faciliter l'accès aux droits pour les usagers

- **Objectif Rationaliser l'architecture de nos échanges :** Mettre en place un socle technique unique pour faciliter le pilotage stratégique et opérationnel des échanges.
- **Objectif Mieux partager les données (acquisition et ouverture) :** Sur la base de ce socle, mettre en place de nouveaux échanges (selon les moyens disponibles) pour acquérir de nouvelles données et organiser la stratégie d'exposition des données de la branche.

Enjeux N°2 : Disposer d'un référentiel maître des données, unique concernant les usagers, les partenaires et les agents

- **Objectif Créer des bases nationales (vs bases locales)** afin de sécuriser les données traitées, limiter le stockage, faciliter les coopérations interbranches et le pilotage, suivre de façon unique le parcours et les changements de vie des usagers.
- **Objectif Structurer nos modèles de données et construire les référentiels du SI de demain :** Identifier les données de référence par thématique et optimiser la maîtrise de la qualité des données et des traitements. La finalisation des référentiels (personne) dépendra des moyens attribués sur la période.

Enjeux N°3 : Organiser la maîtrise des données en interne et positionner la branche comme pivot sur les données liées à la famille et la précarité dans le cadre de ses relations avec les partenaires institutionnels.

- **Objectif Mieux structurer, mieux gérer nos données :** Mettre en place une gouvernance des données (outillage, organisation, pratiques pour documenter, sécuriser, fiabiliser et maîtriser ces données).

Cadrage initial SDSI

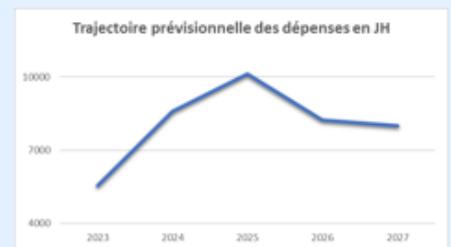
Total JH (internes/externes)

Cadrage total JH
interne / externe

40 500 JH

Cadrage € Achats
(hors AT)

333 000 €

Ventilation prévisionnelle**Correspondance fiche COG**

Fiches N°7, 8, 11 et 15

Facteurs clés de succès

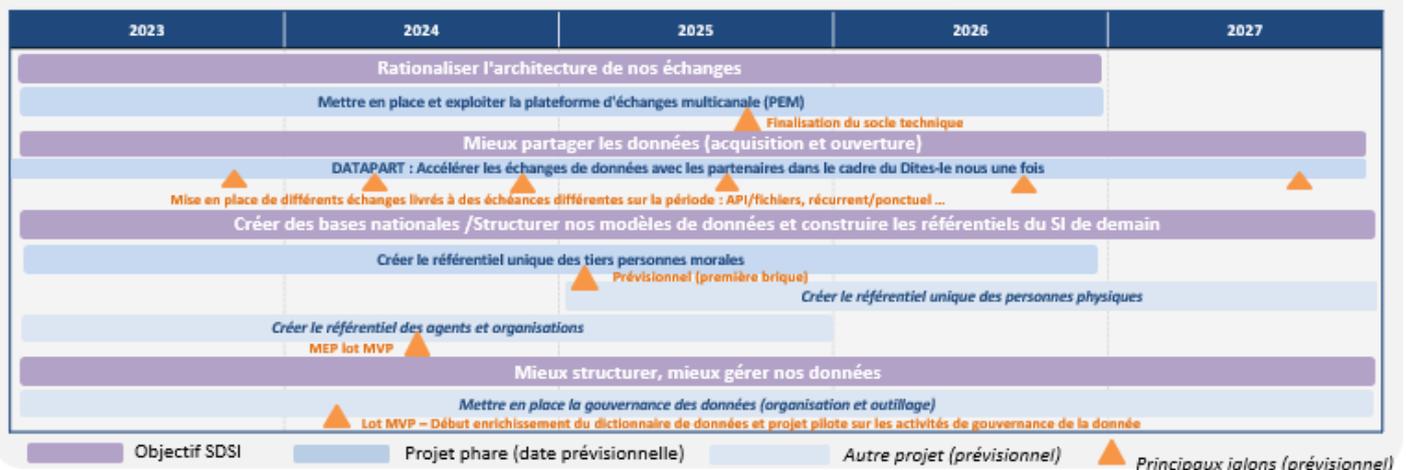
- La bonne priorisation des très nombreux projets d'échanges portés dans les projets des différents domaines

Risques

- Le Domaine étant très transverse, il peut être impacté par des demandes d'évolutions dans le cadre des projets portés par d'autres domaines et soumis aux arbitrages inter-domaines en adhérence avec Cristal

Dépendances majeures

- Domaine Analyse Data Indicateurs dans le cadre de la gestion et de la gouvernance des données.

Principaux jalons / Feuille de route

9 **Domaine : RELATION USAGER**

Cible et périmètre (Enjeux et Objectifs inscrits au SDSI)

Synthèse des principaux enjeux sur la période :

Développer un parcours numérique enrichi et en adoptant une posture proactive, transformer les modèles relationnels notamment par la personnalisation des contacts selon les profils, Développer une approche partenariale de proximité.

Enjeux N°1 : Développer et enrichir le parcours usager

- o **Objectif Fluidifier le parcours usager entre les différents canaux :** Offrir à l'utilisateur un parcours sans couture entre les différents outils de la relation usager par la refonte du parcours numérique « contacter ma CAF » via une meilleure articulation des différents canaux de contacts et une évolution des assistants digitaux (Chatbot)

Enjeux N°2 : Personnaliser la relation usager

- o **Objectif Personnaliser les informations et le contact en fonction du profil usager :** Tendre vers une gestion personnalisée du contact sur les différents canaux : téléphonie (priorisation et distribution des appels par profil et par motif), prise de rendez-vous ciblée, développement de l'espace « Mon Compte ».

Enjeux N°3 : Moderniser la relation de service usager

- o **Objectif Moderniser l'outillage mis à disposition des agents et des usagers :** Renouveler et enrichir les fonctionnalités des outils de contacts
- o **Objectif Optimiser la réponse aux usagers :** Mieux qualifier les contacts en améliorant la connaissance du public, apporter une visibilité 360 des usagers aux conseillers en posture d'accueil et améliorer le pilotage omnicanal.

Enjeux N°4 : Aller vers l'utilisateur

- o **Objectif Optimiser le pilotage pour une relation de service proactive :** Sous réserve des moyens attribués sur la période, outiller la politique de gestion des contacts (console de pilotage global) ; Participer à la mutualisation des coordonnées de contact.

Cadrage initial SDSI

Total JH (internes/externes)

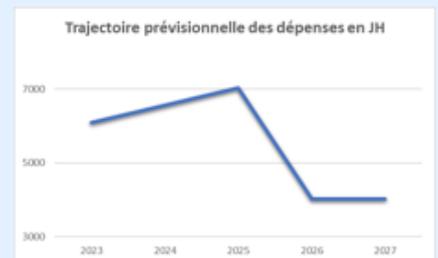
Cadrage total JH
interne / externe

27 741 JH

Cadrage € Achats
(hors AT)

1 696 000 €

Ventilation prévisionnelle



Correspondance fiche COG

Fiches N°8, 9 et 15

Dépendances majeures

- Domaine Référentiel et échanges de données en lien avec les référentiels personne et agent/organisation
- Domaine pilotage et organisation de la production en lien avec les offres de flux sortants et leur traçabilité
- Domaine Environnement de travail (habilitations, bases de connaissance)

Facteurs clés de succès

- Une bonne anticipation des charges pour mettre en adéquation les moyens
- Priorisation et lotissement des projets sur les fonctionnalités à fort gain de productivité
- Un suivi et une mise en cohérence régulière des feuilles de route des domaines en adhérence

Risques

- Les charges potentielles supplémentaires (ressources et activités) liées au renouvellement de plusieurs marchés en fonction des solutions qui seront retenues
- L'impact de décalages de feuille de route de projets d'autres domaines en adhérence
- L'impact de nouvelles réformes non prévues sur le portefeuille projets et la feuille de route du domaine.

Principaux jalons / Feuille de route

2023	2024	2025	2026	2027
Fluidifier le parcours usager entre les différents canaux				
Parcours Numérique Enrichi (PNE) – « Contacter la CAF »				
SVI visuel Lot 1 - mise en relation simple	SVI visuel Lot 2 - priorisation selon profil		Déploiement Chatbot	
Personnaliser les informations et le contact en fonction du profil usager				
Gestion personnalisée du contact sur les différents canaux : Orienter vers le bon canal en fonction de son motif et de son profil				
	Priorisation des flux tél par motif		Accueil en langage naturel	
Moderniser l'outillage mis à disposition des agents et des usagers				
Déploiement nouveau marché centre d'appel		Téléphone		
	Accueil Physique / Gestion des RDV		Déploiement nouveau marché Accueil physique	
	SMS / Courriel		Déploiement nouveau marché SMS	Déploiement nouveau marché courriel
	Refonte éditorial caf.f - Saison 2			
Optimiser la réponse aux usagers				
	GRP - Outiller la relation de service			
GRP généralisation vision 360 V1		GRP généralisation vision 360 V2		
Objectif SDSI	Projet phare (date prévisionnelle)		Autre projet (prévisionnel)	Principaux jalons (prévisionnel)

Cible et périmètre (Enjeux et Objectifs inscrits au SDSI)**Synthèse des principaux enjeux sur la période :**

Renforcer l'accompagnement et l'intégration des partenaires dans la stratégie de service usager : animation et coordination à l'échelle des territoires par la mise en œuvre d'offres de service dématérialisées et de parcours numériques optimisés à destination des partenaires.

Enjeux N°1 : Améliorer le parcours usager, dont messagerie et échanges, dans Mon Compte Partenaire

- o **Objectif Rénover l'authentification pour faciliter l'administration des accès à MCP et améliorer des fonctionnalités de services en ligne existants :** Revoir les principes fondamentaux d'habilitation ; Uniformiser et centraliser la gestion des contacts partenariaux sur un même outil de messagerie.

Enjeux N°2 : Développer une relation de service proactive en direction des partenaires

- o **Objectif Accompagner les partenaires dans l'usage des nouvelles offres de service :**
 - Outiller l'accompagnement plus personnalisé des partenaires en lien avec les nouvelles offres de service (accès à l'information, hotline, ...),
 - Simplifier les démarches (téléprocédures et télédéclarations) et enrichir l'offre pour les bailleurs.

Enjeux N°3 : Renforcer le bouquet de service MCP à destination des Partenaires

- o **Objectif Intégrer de nouvelles offres dans MCP :** Poursuivre le regroupement dans MCP des offres à destination des différents partenaires (tuteurs moraux) en les modernisant (dématérialisation) afin notamment de limiter les flux de contact des partenaires vers les Caf.

Cadrage initial SDSI

Total JH (internes/externes)

Cadrage total JH
interne / externe

9 625 JH

Cadrage € Achats
(hors AT)

64 000 €

Ventilation prévisionnelle**Correspondance fiche COG**

Fiches N°6 et 8

Facteurs clés de succès

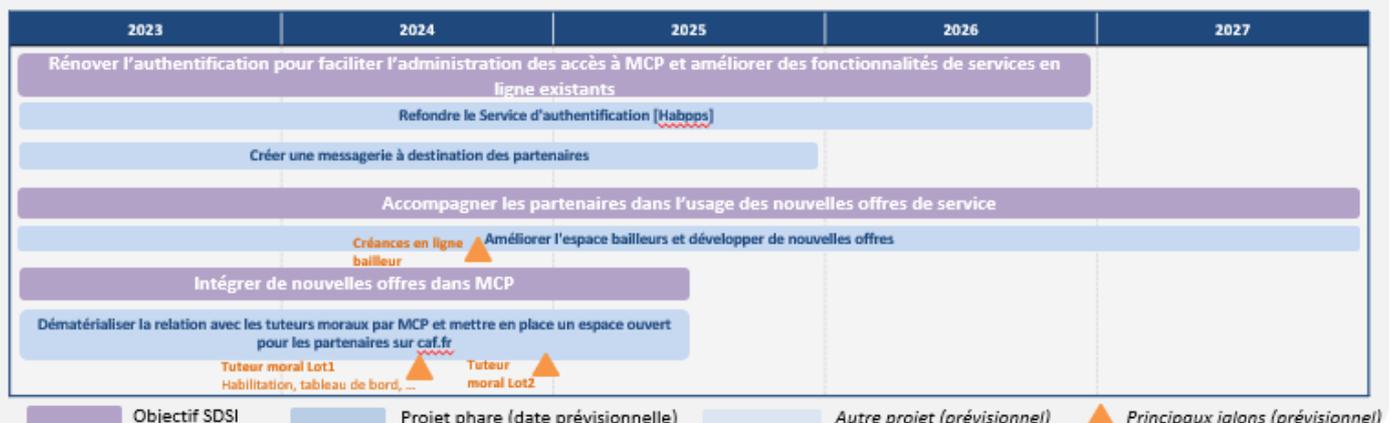
- La mobilisation des différents acteurs (Métiers et Caf) nécessaires pour le cadrage de la refonte du service d'habilitation
- La bonne anticipation des impacts du projet « bailleurs » sur les campagnes annuelles

Risques

- Des impacts potentiels sur le planning du projet de messagerie selon le choix de la solution lié au renouvellement du marché

Dépendances majeures

- Domaine référentiels et échanges de données en lien avec le référentiel des tiers

Principaux jalons / Feuille de route

Cible et périmètre (Enjeux et Objectifs inscrits au SDSI)**Synthèse des principaux enjeux sur la période :**

Développer et moderniser le SIRH pour renforcer l'accompagnement des transformations RH : Développer des facteurs de mobilisation durable des ressources et des outils pour gagner en performance ; Déployer des dispositifs s'appuyant sur des modalités pédagogiques renouvelées et permettant une adéquation des compétences aux activités.

Enjeux N°1 : Améliorer l'engagement et la fidélisation à travers une expérience collaborateur augmentée

- **Objectif Développer de nouvelles offres de services, intégrées et à forte valeur ajoutée pour améliorer l'expérience utilisateur et contribuer à la rétention des agents :** Poursuivre la digitalisation des services RH métiers aux salariés et améliorer l'offre de services RH (notamment via la mise en place d'un coffre-fort électronique pour les salariés et le déploiement du nouvel outil de gestion des temps et des activités)

Enjeux N°2 : Accompagner l'adaptation des compétences aux évolutions des métiers

- **Objectif Outiller la cartographie des compétences et la gestion des talents :** Mieux gérer les talents par la mise en place d'un nouveau module dans le SI Talents afin d'être en capacité de cartographier les compétences des collaborateurs et de gérer des viviers de compétences

Enjeux N°3 : Optimiser le pilotage et la performance de la fonction RH et harmoniser les processus

- **Objectif Renforcer la performance de la fonction RH à travers l'amélioration des outils :** Selon les moyens attribués sur la période, améliorer les outils de la gestion administrative du personnel et de la paie pour gagner en performance et productivité.

Cadrage initial SDSI

Total JH (internes/externes)

Cadrage total JH
interne / externe

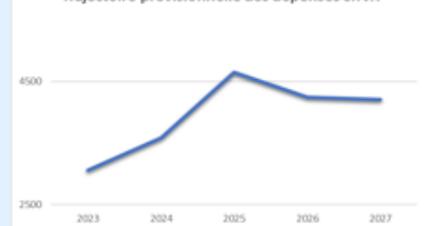
19 742 JH

Cadrage € Achats
(hors AT)

6 327 000 €

Ventilation prévisionnelle

Trajectoire prévisionnelle des dépenses en JH

**Correspondance fiche COG**

Fiche N°12

Facteurs clés de succès

- La mise à disposition des moyens humains et financier nécessaires aux projets et aux évolutions en temps et en heure
- La mobilisation et l'implication des acteurs des projets

Risques

- L'évolution des besoins sur la période (ex de projets interbranche ou réglementaires) qui aura nécessairement des impacts sur la feuille de route du domaine

Dépendances majeures

- Domaine référentiel et échanges en lien avec le référentiel agent et organisation
- Domaine Environnement de travail en lien avec le projet Gigas (habilitation)

Principaux jalons / Feuille de route

Cible et périmètre (Enjeux et Objectifs inscrits au SDSI)**Synthèse des principaux enjeux sur la période :**

Optimiser l'utilisation du SI décisionnel afin de renforcer la politique territoriale de la branche et développer une culture évaluative et de la performance.

Enjeux N°1 : Utiliser, de façon intuitive et optimisée, le système d'information décisionnel et les données

- **Objectif Poursuivre la modernisation du Système d'Informations Décisionnel :** Finaliser la migration technique et la migration des tableaux de bord jusqu'au décommissionnement complet de SAS ; *Selon les moyens attribués sur la période, Structurer les données ; Moderniser les tableaux de bord en s'appuyant sur les données modernisées et en utilisant les technologies de data visualisation.*

Enjeux N°2 : Développer une démarche et une "culture évaluative "au sens large incluant à la fois l'évaluation des politiques publiques et le pilotage de la performance

- **Objectif Mettre à disposition des données statistiques de plus en plus fines et complexes dans des délais réduits :** Adapter les données et les tableaux de bord au contexte institutionnel afin de renforcer la connaissance en matière de performance et de faire évoluer les indicateurs en intégrant les enjeux de la branche.
- **Objectif Produire et échanger des données statistiques avec les partenaires de la branche :** Développer les données statistiques avec les partenaires (via la PEM) afin de réaliser des analyses populationnelles ; Mettre à disposition des données en open data.

Enjeux N°3 : Mieux connaître les comportements et attentes en renforçant l'innovation et l'exploitation de données massives au sein de la Branche Famille

- **Objectif Construire les outils permettant la mise en œuvre à la mise en œuvre du big data/ data science pour produire de la connaissance :** Mettre à disposition de la branche une architecture informatique Big Data, pour recueillir tous types de données et les exploiter en fonction des cas d'usage (sous réserve de moyens supplémentaires).

Facteurs clés de succès

- Une bonne coordination avec les autres domaines afin d'anticiper et de planifier leurs besoins de pilotage et de tableaux de bord
- La mise en place de bonnes pratiques en termes d'utilisation de la plateforme afin de maîtriser les coûts

Dépendances majeures

- Domaine Fraude en lien avec le projet Graf'alloc
- Domaine référentiels et échanges de données en lien avec le projet de plateforme d'échanges multicanal (PEM) pour tous les nouveaux échanges partenaires

Cadrage initial SDSI

Total JH (internes/externes)

Cadrage total JH
interne / externe

29 016 JH

Cadrage € Achats
(hors AT)

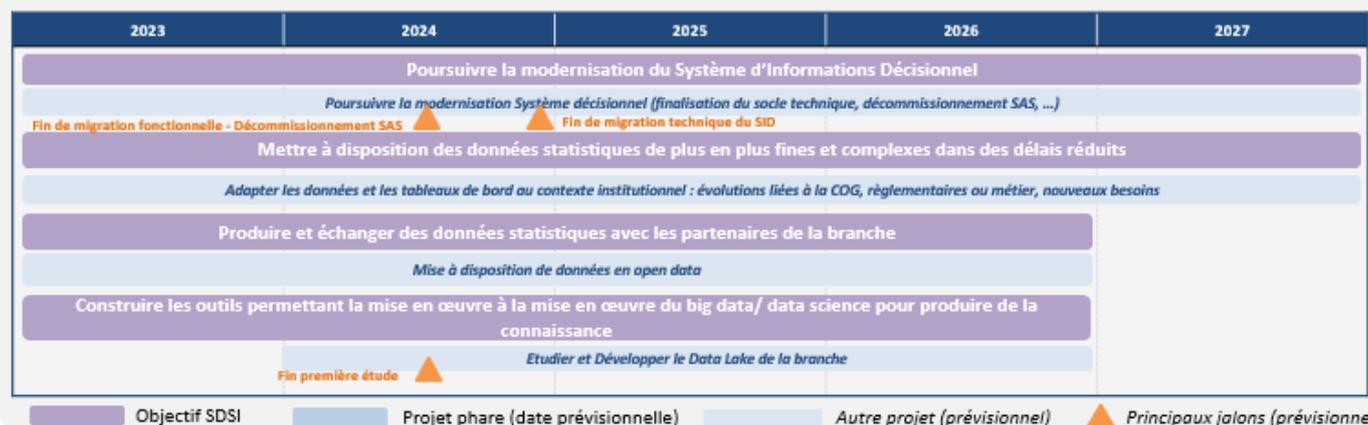
16 077 000 €

Ventilation prévisionnelle**Correspondance fiche COG**

Fiches N°8, 10, 11 et 12

Risques

- De potentielles évolutions des besoins de pilotage des autres domaines (non prévues) qui auront un impact en termes de feuille de route et de charges
- Des dépenses supplémentaires non prévues en lien avec de nouveaux besoins et l'utilisation de la plateforme (ainsi que la prolongation d'un an du contrat SAS) qui auront un impact sur le budget du domaine (et du SDSI)

Principaux jalons / Feuille de route

Cible et périmètre (Enjeux et Objectifs inscrits au SDSI)**Synthèse des principaux enjeux sur la période :**

Améliorer l'efficacité du processus des achats et de la gestion budgétaire et mettre en œuvre des évolutions à forts gains de productivité sur le périmètre comptable et financier.

Enjeu N°1 : Améliorer l'efficacité des achats et optimiser le pilotage du budget

- **Objectif** Initier la refonte de l'outillage de la gestion du budget et des achats en s'appuyant sur des solutions progicielles :
 - Poursuivre l'expérimentation à la CNAF EP des solutions globales uniques de gestion des achats et de gestion des budgets avant d'envisager un déploiement à l'ensemble du réseau,
 - Améliorer le suivi des budgets d'action sociale en proposant une solution plus souple s'intégrant avec le SI ABCF.

Enjeu N°2 : Améliorer l'efficacité et la sécurisation des traitements ordonnateurs et comptables

- **Objectif** Faire communiquer chaque brique du SI ABCF entre elles et avec le reste du SI de la branche : Mettre en place des automatismes afin d'éviter des ressaisies manuelles.
- **Objectif** Mettre en œuvre des évolutions à forts gains de productivité : Automatiser des tâches comptables dans un contexte plus large de réorganisation des activités permettant des gains de productivité.

Enjeu N°3 : Assurer la continuité des paiements en optimisant la trésorerie

- **Objectif** Optimiser la gestion des flux financiers pour mieux répondre aux besoins métiers et préparer le passage sur l'architecture modernisée du SI : Enrichir l'outil de gestion des flux financiers et intégrer des évolutions métier structurantes (supervision, IHM, cycle de vie des coordonnées bancaires et données de référence ...).

Cadrage initial SDSI

Total JH (internes/externes)

Cadrage total JH
interne / externe

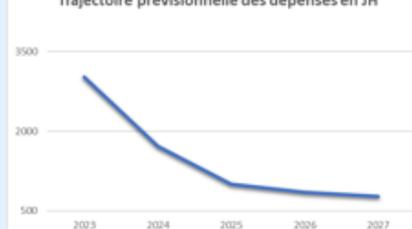
7 350 JH

Cadrage € Achats
(hors AT)

2 850 000 €

Ventilation prévisionnelle

Trajectoire prévisionnelle des dépenses en JH

**Correspondance fiche COG**

NC

Facteurs clés de succès

- Un sponsoring et un accompagnement important pour s'adapter à des solutions progicielles dans ce domaine : l'expertise du prestataire/éditeur, la bonne prise en compte côté métier des étapes de définition des besoins et une participation aux tests.

Risques

- Une nécessité d'adapter et d'homogénéiser les règles de gestion afin d'éviter de réaliser trop de développements spécifiques sur des progiciels (impacts charges, planning)
- Certains projets nécessitent l'intervention de plusieurs équipes, l'évolution de feuille de route d'autres domaines pourrait donc avoir des impacts sur le planning

Dépendances majeures

- Domaine référentiels et échanges de données en lien avec le projet PEM pour les nouveaux échanges partenaires (GSFF)

Principaux jalons / Feuille de route

2023	2024	2025	2026	2027
Initier la refonte de l'outillage de la gestion du budget et des achats				
Poursuite du projet SOLAM sur le périmètre CNAF initial				
Poursuite du projet SOLBUD sur le périmètre CNAF initial & SOLIM				
Remplacement bases Notes questionnaire				
Moderniser le suivi des budgets d'action sociale Bise 2				
Faire communiquer les briques ABCF/SI				
Automatiser saisie des encaissements ARIPA dans Magic				
Mettre en œuvre des évolutions à forts gains de productivité				
Dématérialiser et gérer les affectations automatiques des chèques de remboursements de créances.				
Développer l'automatisation des écritures entre Caf et avis de cession de crédit				
Optimiser la gestion des flux financiers pour mieux répondre aux besoins métiers et préparer le passage sur l'architecture modernisée du SI				
Moderniser GSFF lot 2				
(Dette technique) Remise à niveau d'ISIAC				

Objectif SDSI

Projet phare (date prévisionnelle)

Autre projet (prévisionnel)

▲ Principaux jalons (prévisionnel)

Cible et périmètre (Enjeux et Objectifs inscrits au SDSI)**Synthèse des principaux enjeux sur la période :**

Réinventer et construire l'environnement numérique de travail de demain par la mise à disposition aux collaborateurs d'un service guidant, facilitant, intuitif, optimisé et sécurisé avec une vision centrée utilisateur, en lien avec les travaux Poste de travail du SSSI.

Enjeux N°1 : Optimiser l'environnement de travail pour améliorer l'efficacité métier et l'expérience collaborateuro **Objectif Favoriser l'intégration des bases de connaissances au sein d'un environnement numérique adapté aux besoins utilisateurs :**

- Renover les bases documentaires pour une circulation optimisée et fiabilisée de la connaissance (lien inter-collections, Chatbot, ...),
- Evaluer et prendre en compte l'évolution de certaines fonctionnalités au regard des besoins et usages des collaborateurs au sein de l'environnement numérique de travail.

Enjeux N°2 : Améliorer la sécurisation des accès au SI avec une approche centrée sur l'expérience utilisateur

- o **Objectif Renforcer la sécurité des accès au SI :** Moderniser les solutions pour fluidifier et améliorer la sécurité des accès au SI d'une identité en fonction de son contexte situationnel, de ces équipements et de ses habilitations : Modernisation du système de gestion des habilitations et mise en œuvre d'une authentification renforcée au SI de la Branche.

Cadrement initial SDSI

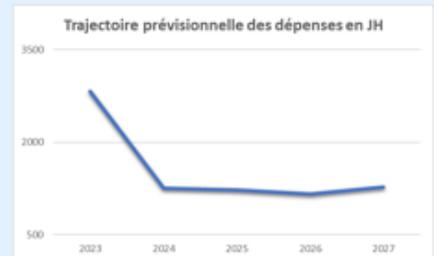
Total JH (internes/externes)

Cadrement total JH
interne / externe

7 749 JH

Cadrement € Achats
(hors AT)

4 020 000 €

Ventilation prévisionnelle**Correspondance fiche COG**

Fiches N°8 et 12

Facteurs clés de succès

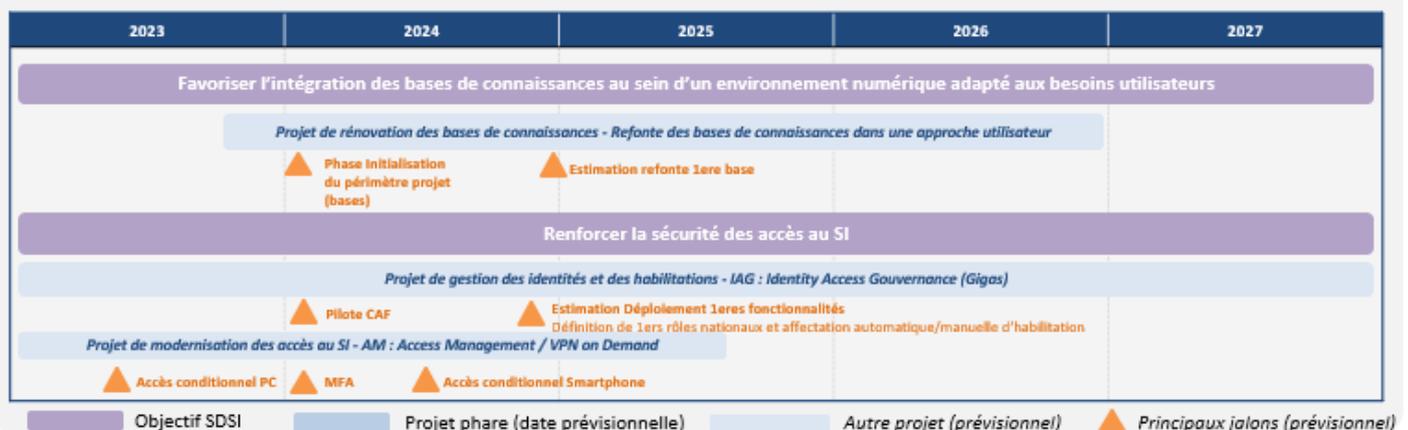
- L'accompagnement des changements de pratiques métier
- L'adaptation des pratiques et de l'organisation (notamment en termes de sécurité) en lien avec les nouvelles solutions et nouveaux modes de travail (Acces management / Cloud)

Risques

- Une nécessité d'adapter les règles de gestion afin d'éviter de réaliser trop de développements spécifiques sur des progiciels (impacts charges, planning)
- Compte tenu de la transversalité des projets du domaine, de potentielles demandes d'évolution non prévues pourraient avoir des impacts sur les charges et la feuille de route (priorisation à prévoir).

Dépendances majeures

- Domaine Pilotage et organisation de la production en lien avec le projet Athéna
- Domaine Relation usagers en lien avec le Projet GRP

Principaux jalons / Feuille de route

Cible et périmètre (Enjeux et Objectifs inscrits au SDSI)**Synthèse des principaux enjeux sur la période :**

Mettre en place une organisation et une démarche pour améliorer les processus métier existant en développant l'automatisation d'étapes ou de tâches récurrentes.

Améliorer le pilotage des CAF et de la CNAF et contribuer à la performance globale en matière de pilotage, d'audit et de contrôle.

Enjeux N°1 : Améliorer les processus métier existant

- **Objectif** Poursuivre le développement de solutions d'automatisation et d'optimisation de tâches récurrentes par des applications (power apps/power platform) ; *exemples de projet notés "★" dans la feuille de route.*
- **Objectif** Poursuivre le développement de solutions d'automatisation et d'optimisation de tâches récurrentes par des AD (RPA) en utilisant les technologies à l'état de l'art ; *exemples de projet notés "★" dans la feuille de route.*
- **Objectif** Capitaliser sur les développements locaux en généralisant à l'échelle nationale

Enjeux N°2 : Améliorer le pilotage des CAF et de la CNAF

- **Objectif** Améliorer le pilotage des CAF et de la CNAF et contribuer à la performance globale ; Déployer une solution permettant de répondre aux besoins métier de pilotage, d'audit et de contrôle ; *exemples de projet notés "★" dans la feuille de route.*

Cadrage initial SDSI

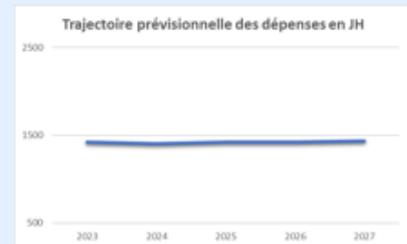
Total JH (internes/externes)

Cadrage total JH
interne / externe

7 098 JH

Cadrage € Achats
(hors AT)

949 000 €

Ventilation prévisionnelle**Facteurs clés de succès**

- Une sélection des projets éligibles et une organisation permettant un mode de "Delivery" rapide
- Une sélection des projets éligibles intégrant l'identification de gains de productivité

Risques

- Des ressources humaines issues de différentes équipes (Caf, Métiers, DSI) amenant de potentielles difficultés de coordination des plannings ainsi que de disponibilités
- Des sujets traités dans le cadre de périmètre d'autres domaines et de ce fait des adhérences et des impacts à évaluer et prendre en compte

Dépendances majeures**Principaux jalons / Feuille de route**

2023	2024	2025	2026	2027
Poursuivre le développement de solutions d'automatisation (power apps/power platform/PowerBI)				
*Réponse téléphonique, Communication Usager, Délais traitement	*Reporting contacts sortants			
*France Travail : Suivi des Allocataires RSA				Futurs projets non encore sélectionnés/priorisés
*APL Foyer DOM Conventionnement et paiement prestation APL DOM				
Poursuivre le développement de solutions d'automatisation (par des AD - RPA)				
*Calcul des PF " Partage des prestations "				
*Expérimentation des Assistants virtuels " Contrôleurs "				Futurs projets non encore sélectionnés/priorisés
Capitaliser sur les développements locaux en généralisant à l'échelle nationale				
En cours de mobilisation				Futurs projets non encore sélectionnés/priorisés
Améliorer le pilotage des CAF et de la CNAF et contribuer à la performance globale				
Déployer et faire évoluer les différents modules de la plateforme Enablon pour répondre aux besoins métier du pilotage, de l'audit et du contrôle				
*Audit Validation des comptes Remplet BPO				
	*Plan de Continuité Activité et Sureté			
	*Management des processus Démarche DQI			
Objectif SDSI	Projet phare (date prévisionnelle)	Autre projet (prévisionnel)	▲ Principaux jalons (prévisionnel)	

Cible et périmètre (Enjeux et Objectifs inscrits au SDSI)

Synthèse des principaux enjeux sur la période :

Poursuivre et coordonner la modernisation du SI des prestations individuelles (PI).

Enjeu N°1 : Modernisation du SI : nouveau socle technique modulaire et interopérable

- **Objectif Mettre en place le nouveau socle technique du SI modernisé :** Implémenter un nouveau SI modulaire pour les PI, exposer les composants applicatifs via des interfaces normalisées, permettre l'hébergement des composants dans le Cloud.

Enjeu N°2 : Valorisation et fiabilisation des données "cœur de métier" des PI

- **Objectifs Mettre en place le nouveau socle technico-fonctionnel autour de la donnée (porté dans le domaine référentiel et échanges) :** Favoriser la convergence des données vers des référentiels nationaux, Mettre en place un système d'échanges (PEM) permettant de fluidifier le partage des données, ...

Enjeu N°3 : La mise à disposition de services orientés usager

- **Objectif Mettre en place le nouveau socle technico-fonctionnel de la relation de service (porté dans les domaines relation usager et modernisation des prestations) :** Améliorer la connaissance allocataire, Faciliter le ciblage des populations bénéficiaires, Fluidifier le parcours de l'usager, Donner le juste droit ...

Enjeu N°4 : Modernisation des outils des agents et optimisation du modèle de production

- **Objectif Mettre en place le nouveau socle technico-fonctionnel de l'environnement de travail des agents (porté dans le domaine pilotage et organisation de la production) :** Favoriser la liquidation automatique, le partage des activités, optimiser les démarches associées aux processus de contrôles, ...

Enjeu N°5 : La mise en œuvre des évolutions réglementaires facilitée par le NSI

- **Objectif Mettre en place le nouveau socle technico-fonctionnel autour de la délivrance des prestations :** faciliter la mise en œuvre des évolutions réglementaires, maîtriser les risques associés.

Facteurs clés de succès

- La bonne coordination des différents projets contributeurs, portés dans les autres domaines
- L'arrivée de renforts dans les temps (recrutements et mobilisation des différentes équipes impliquées)

Cadrage initial SDSI

Total JH (internes/externes)

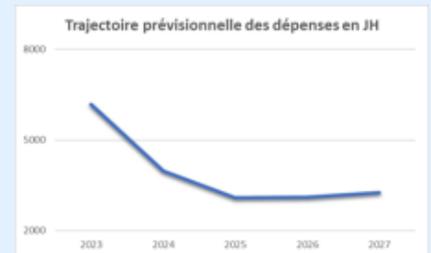
Cadrage total JH interne / externe

19 621 JH

Cadrage € Achats (hors AT)

7 776 000 €

Ventilation prévisionnelle



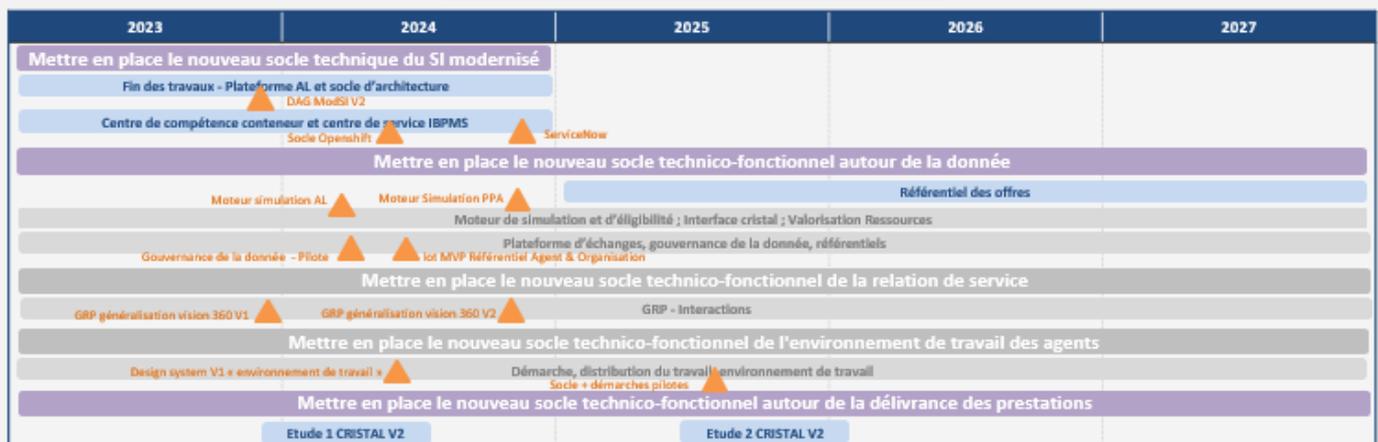
Dépendances majeures

- Projets portés dans les domaines Modernisation des prestations, Relation usagers, Pilotage et organisation de la production

Risques

- Des retards dans l'industrialisation du socle technique pour différentes raisons : date d'arrivée des renforts, délai pour la bonne intégration de nouvelles solutions techniques, ...
- Les impacts du décalage potentiel de la feuille de route des domaines contributeurs

Principaux jalons / Feuille de route



Objectif SDSI Projet phare (date prévisionnelle) Autre projet (prévisionnel) ▲ Principaux jalons (prévisionnel)

Cible et périmètre (Enjeux et Objectifs inscrits au SDSI)

Synthèse des principaux enjeux sur la période :

Piloter et mettre en œuvre des démarches de rationalisation (gestion de la dette technique), de sécurisation (accès, infrastructures, ...) et de modernisation du socle technique.

o **Objectif Améliorer la sécurité du SI**

- Renforcer les mesures préventives permettant de sécuriser les accès au SI : conformité réglementaire (directive NIS V2), intégration de la sécurité dans le cycle de vie des projets (PSSI, RGPD, OSE, security by design ...);
- Moderniser et sécuriser les capacités technologiques : mise en place d'un proxy cloud pour sécuriser les accès en télétravail, renforcement de la sécurisation des accès de l'annuaire AD;
- Accroître la sécurité du patrimoine numérique : déploiement d'un HSM (clés de cryptage) ; chiffrement des données de production ; étude sur l'anonymisation (processus de conformités liés RGPD) ; préparation de la migration sur un cloud souverain
- Développer des mesures de réaction pour avoir la capacité de se défendre contre les risques de cybersécurité et améliorer la résilience du SI : Mise en œuvre d'une FIR (Force d'Intervention Rapide), de la stratégie PRA et d'un Business Continuity Activity ; améliorer les mesures de détection et protection notamment contre les Ransomwares.

=> Suite des objectifs page suivante

Cadrage initial SDSI

Total JH (internes/externes)

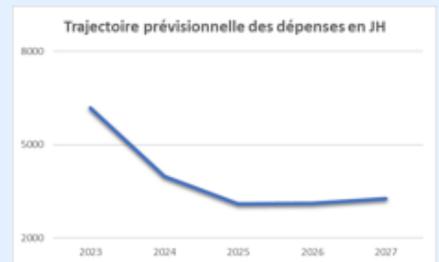
Cadrage total JH interne / externe

36 146 JH

Cadrage € Achats (hors AT)

21 780 000 €

Ventilation prévisionnelle



Facteurs clés de succès

- Une étroite coordination avec les équipes projets dans la mise en œuvre et le déploiement des dispositifs de sécurité et d'optimisation (usine logicielle, sécurité projet, décommissionnements, ...)
- Une optimisation des coûts d'infrastructure (notamment via Finops pour le Cloud) permettant de maîtriser les moyens alloués sur la période
- La bonne intégration et industrialisation des outils et méthodes permettant de disposer d'un niveau d'automatisation élevé

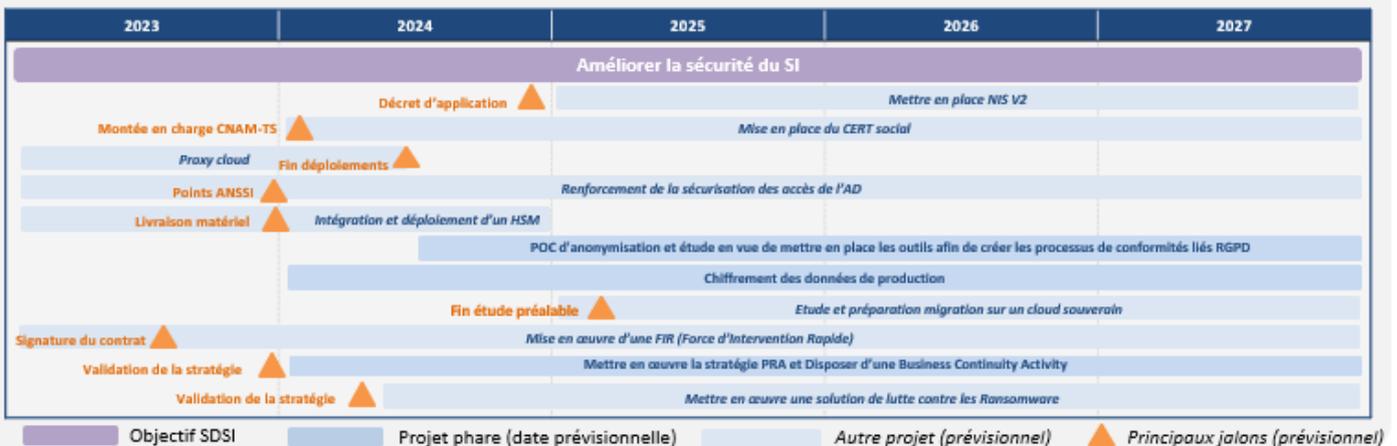
Risques

- Une croissance plus forte que prévu des attaques cyber ou l'apparition d'un nouveau risque cyber nécessitant de déployer des moyens supplémentaires.
- Une décision externe (DSS, Etat,...) retardée aurait un impact sur la feuille de route
- La disponibilité de profils d'expert au regard de l'état du marché de l'emploi (rétention des internes et recrutement)
- La capacité à porter les nouvelles technologies au plan industriel

Dépendances majeures

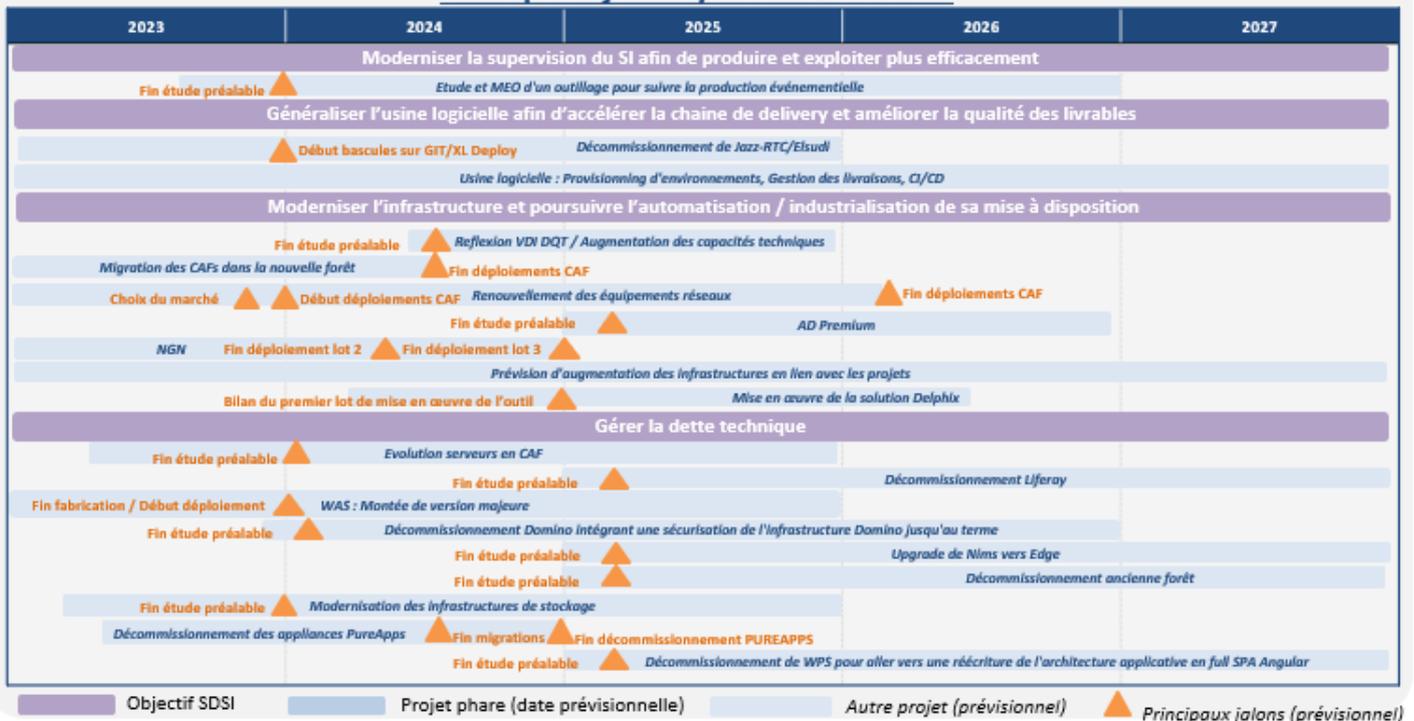
- La réduction des technologies et des infrastructures les supportant nécessite au préalable des décommissionnements applicatifs portés dans les différents domaines.

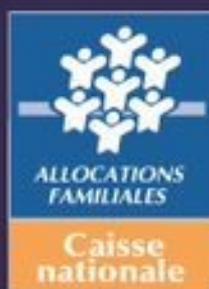
Principaux jalons / Feuille de route



Cible et périmètre (Enjeux et Objectifs inscrits au SDSI)

- **Objectif Moderniser la supervision du SI afin de produire et exploiter plus efficacement**
 - Améliorer la supervision des infrastructures par une plus grande visibilité sur les évènements SI ;
 - Passer de la supervision à l'observabilité : centralisation et supervision proactive en prévenant les dégradations et pannes ;
 - Améliorer le pilotage et le suivi de la performance applicative du SI : mise en place de campagnes de métrologie de bout en bout.
- **Objectif Généraliser l'usine logicielle afin d'accélérer la chaîne de delivery et améliorer la qualité des livrables**
 - Mettre à disposition une usine logicielle industrialisée et automatisée, avec des standards de fabrication CNAF et l'étendre à tous les développements éligibles afin de fluidifier les phases d'intégration, de déploiement ... ;
 - Améliorer la stratégie des tests et son adaptation au mode de développement Agile, poursuivre les travaux engagés pour améliorer la qualité des jeux de test et des jeux de données associés et passer sur un modèle DataOps ;
 - Améliorer la maintenabilité et la stabilité des environnements de test ;
 - Contribuer à l'amélioration de la qualité du référentiel d'architecture du SI.
- **Objectif Moderniser l'infrastructure et poursuivre l'automatisation / industrialisation de sa mise à disposition**
 - Moderniser l'infrastructure du datacenter (exigences de performance, de résilience voire de cyber résilience du SI) ;
 - Disposer d'un cockpit de pilotage consolidé pour suivre l'évolution du taux de sollicitation en temps réel et faire des projections ;
 - Adapter les capacités techniques de l'infrastructure de plus en plus sollicitée par les nouveaux usages de travail ;
 - Poursuivre l'automatisation des tâches d'installation, de configuration et de mise à disposition des infrastructures (IAAS, PAAS...) ;
 - Poursuivre les travaux engagés avec les fournisseurs cloud pour disposer d'une offre de service en adéquation avec la cible du PTU tout en suivant les orientations liées au cloud souverain
- **Objectif Gérer la dette technique :**
 - Moderniser le socle SI, piloter et contenir la dette technique pour retrouver de l'agilité et de la souplesse ;
 - Rationaliser les solutions technologiques et préparer le SI à des technologies nouvelles (notamment le temps réel et l'évènementiel) ;
 - Vérifier et suivre le décommissionnement des applications afin de pouvoir réduire les technologies et/ou infrastructures liées.

Principaux jalons / Feuille de route



Caisse nationale des Allocations familiales
32 avenue de la Sibelle - 75014 Paris

 @cnaf_actus

 facebook.com/cafallocationsfamiliales

 youtube.com/c/AllocationsfamilialesFrance  linkedin.com/company/caf-allocations-familiales