

# Le nouveau rôle du DSI dans la ville connectée

Mise en place du télétravail, renforcement de la cybersécurité, gestion des prestataires cloud et SaaS, digitalisation des processus métier... les missions du DSI se sont considérablement élargies et complexifiées. De technicien de l'IT, centré sur une fonction support, il est devenu un « stratège de la transformation numérique », avec les avantages et les inconvénients de ce nouveau rôle. Tour d'horizon de l'évolution du métier de DSI dans la smart city.



Gilbert Moïso, Network & Methodology Senior Consultant chez NXO

➔ L'année 2020 a propulsé les DSI des collectivités territoriales sur le devant de la scène. Ils furent en première ligne pour déployer en urgence le télétravail et faire face à la vague de cyberattaques qui a frappé de nombreuses administrations locales. Mais l'année 2020 n'a fait que confirmer une évolution du rôle du DSI, déjà engagée depuis plusieurs années. « Le métier de DSI a toujours évolué dans les collectivités, mais plutôt à petits pas. Depuis quatre à cinq ans, cette évolution s'est considérablement accélérée, notamment avec l'arrivée des solutions SaaS et du cloud », observe Gilbert Moïso, Network & Methodology Senior Consultant chez NXO, intégrateur consultant plusieurs dizaines de DSI de collectivités en France.

Il y a une décennie, le travail du DSI dans les collectivités se concentrait principalement sur l'infrastructure réseau interne et les équipements informatiques, des serveurs aux postes de travail. Avec l'émergence du cloud et des applications hébergées, l'externalisation d'une partie du SI s'est pro-

gressivement imposée. De technicien, le DSI est alors devenu gestionnaire de prestataires, en lançant des appels d'offres, en négociant des contrats et en assurant un suivi des prestations. Un changement de rôle dont David Larose, DSI de la ville de Drancy, a été l'un des pionniers en France. « Il y a sept ans, nous avons virtualisé et externalisé l'ensemble de nos 120 serveurs ainsi que nos 1000 postes de travail. Ils sont désormais hébergés chez OVH dans un cloud privé », explique-t-il. « Cette externalisation était une petite révolution à l'époque et c'est toujours une question centrale pour bon nombre de DSI. Ma position est qu'un DSI a autre chose à faire aujourd'hui que de s'occuper d'un data center. Mon travail consiste désormais à trouver des solutions, pas à les créer ».

Selon lui, la problématique de la gestion des contrats de cloud ou de solutions SaaS n'est pas bloquante. Mais elle a changé la manière de travailler du DSI. Ce dernier doit, plus qu'auparavant, faire appel à des experts juridiques. Une approche partagée par Gilbert Moïso : « Son métier s'étant complexifié, un DSI de collectivité ne peut plus aujourd'hui se passer de conseils et d'accompagnements de prestataires externes. Par exemple, nous les accompagnons dans la mise en place de méthodes agiles, mais aussi autour des questions juridiques qui ont pris de l'importance, notamment avec les contrats cloud. Pour cela, nous travaillons avec des cabinets d'avocats spécialisés dans l'IT ».

**Un rôle pivot entre les différentes directions**  
Autre évolution majeure du rôle de DSI : l'élargisse-



Yann Breton, directeur général de Gironde Numérique



ment considérable de son périmètre d'action, car la plupart des missions des administrations locales intègrent désormais une dimension digitale. « Un des gros changements dans notre métier est que tout converge aujourd'hui vers l'IP : les télécommunications, la vidéoprotection, le contrôle d'accès... », note Antoine Trillard, DSI de la ville de Chelles et président de Coter Numérique. Cette association organise chaque année un congrès dédié principalement aux DSI des collectivités.

Avec ce « tout IP » le DSI voit donc ses domaines d'intervention s'élargir. Des directions qui travaillaient auparavant seules sur leurs missions, se rapprochent désormais du DSI dont le rôle devient de plus en plus central. Cela signifie qu'il doit apprendre à connaître l'ensemble des métiers, non seulement leurs missions, mais aussi leurs processus opérationnels. « Pour pouvoir digitaliser les nombreux process d'une collectivité, le DSI doit avoir une connaissance approfondie de chaque métier », estime ainsi Elbane Cheibany, directeur numérique de la métropole et de la ville de Perpignan. « Son rôle est plus stratégique, plus politique. Il devient une interface centrale entre les élus, les agents et même les citoyens ». Pour cela, le DSI doit aujourd'hui être un « commu-



David Larose, DSI de la ville de Drancy

nicant », capable d'échanger avec les différentes directions, mais aussi les élus.

Point positif : ce rôle pivot lui conférerait davantage de reconnaissance de la part des politiques. Une reconnaissance qui se serait nettement renforcée avec la crise sanitaire. « L'épisode du premier confinement a mis en valeur l'importance du DSI auprès des élus. Il a dû en urgence basculer vers le télétravail, avec tout ce que cela représente en matière d'achat de matériel, de déploiement de solutions d'accès à distance et de cybersécurité. Les élus ont constaté la complexité de la tâche du DSI et les enjeux de l'IT auxquels il est confronté », souligne Antoine Trillard.

Revers de la médaille : le DSI subit davantage de pressions politiques,

indiquent tous les intervenants. Certains élus prendraient des engagements très ambitieux auprès de leurs administrés, que le DSI doit ensuite transformer en projets techniquement et économiquement viables, ce qui peut parfois relever du casse-tête. Car les moyens financiers ne sont pas toujours à la hauteur des enjeux.

## Une pression budgétaire accrue

La multiplication des projets de transformation digitale et les problématiques de cybersécurité ont en effet sensiblement augmenté les coûts du SI. Mais les budgets restent très contraints. « Le DSI doit être un bon comptable et apprendre à faire plus avec autant », résume Yann Breton, directeur général de Gironde Numérique, syndicat dont l'une des missions est d'être une DSI mutualisée pour des collectivités. Un avis partagé par Elbane Cheibany : « La gestion des budgets est devenue centrale dans le métier du DSI. Si les entreprises injectent entre 5 et 10 % de leur chiffre d'affaires dans le SI, pour les collectivités c'est plutôt de l'ordre de 1 à 3 %. Il faut donc chercher des solutions économiques. L'une d'entre elles est la mutualisation des ressources entre les villes-centres et les métropoles ».

À Chelles, on évoque également une pression économique qui se serait intensifiée. D'où la nécessité, pour



Elbane Cheibany, directeur numérique de la métropole et de la ville de Perpignan

le DSI, d'être un bon gestionnaire. « Nous avons par exemple acheté nos photocopieurs qui étaient auparavant en contrats de location. Cela nous a coûté 200 000 euros d'investissement. Mais nous réalisons désormais 100 000 euros d'économies chaque année. Le ROI est donc rapide », confie Antoine Trillard.

## Un métier plus difficile mais aussi plus passionnant

Pour l'ensemble des intervenants, le métier de DSI de collectivité s'est largement complexifié, ce qui le rend globalement plus difficile. Mais il serait également plus valorisant et plus intéressant. « Le métier est devenu plus dur, car le virage vers le numérique est plutôt brutal pour beaucoup de territoires », estime le syndicat Gironde Numérique. « Mais le DSI n'est plus confiné à une simple fonction support. Il est passé d'un rôle de technicien à celui de stratège de la transformation numérique, ce qui est bien plus passionnant ».

CHRISTOPHE GUILLEMIN



Antoine Trillard, DSI de la ville de Chelles et président de Coter Numérique