



mémoire et solidarité

# Contrat d'objectifs et de performance 2020 - 2025

# SOMMAIRE

## PRÉAMBULE

### AXE 1 : ASSURER LE MEILLEUR SERVICE AUX RESSORTISSANTS

- 1.1 Améliorer le service aux ressortissants
  - 1.1.1 Mieux connaître les ressortissants
  - 1.1.2 Aider de manière rapide et juste
  - 1.1.3 Développer le partenariat avec l'action sociale des armées
  - 1.1.4 Apporter une réponse appropriée aux non-ressortissants
- 1-2 Accélérer et moderniser la délivrance des cartes, titres et mentions

### AXE 2 : ANCRER LA POLITIQUE DE MÉMOIRE ET DE CITOYENNETÉ DANS LES TERRITOIRES

- 2.1 Améliorer l'entretien et la valorisation du patrimoine de pierre
  - 2.1.1 Les hauts lieux de la mémoire nationale, vecteurs de transmission
  - 2.1.2 L'entretien durable des nécropoles et sépultures de guerre
- 2.2 Développer une politique mémorielle ancrée dans les territoires
  - 2.2.1 Développer la démarche partenariale en matière de mémoire
  - 2.2.2 Coordonner avec les acteurs locaux des projets mémoriels
  - 2.2.3 Devenir le guichet unique des demandes de subventions locales
  - 2.2.4 Apporter une expertise et un soutien aux collectivités territoriales
- 2.3 S'inscrire pleinement dans les enjeux actuels de citoyenneté
  - 2.3.1 Dynamiser les outils traditionnels de transmission pour s'adresser à tous les publics
  - 2.3.2 Accompagner la montée en puissance du service national universel

### AXE 3 : RENFORCER L'ACCOMPAGNEMENT DES COMBATTANTS DANS LA DUREE

- 3.1 Permettre une obtention des droits plus rapide en matière de reconnaissance et de réparation
  - 3.1.1 Développer le partenariat avec les armées pour la délivrance rapide des cartes, titres et mentions
  - 3.1.2 Informer les militaires, les anciens combattants et les familles grâce au maillage territorial
- 3.2 Développer l'aide aux blessés et à leurs familles
  - 3.2.1 Contribuer efficacement à l'insertion professionnelle et au suivi des blessés
  - 3.2.2 Accompagner les familles endeuillées
- 3.3 Valoriser les initiatives locales en matière de mémoire des opérations extérieures

### AXE 4 : PORTER UNE NOUVELLE AMBITION POUR LE BLEUET DE FRANCE

- 4.1 Consolider les acquis et sécuriser les procédures
  - 4.1.1 Redéfinir les missions du Bleuets de France
  - 4.1.2 Sécuriser les collectes
  - 4.1.3 Maintenir les partenariats
- 4.2 Développer la notoriété
- 4.3 Développer les recettes
  - 4.3.1 Développer les recettes commerciales
  - 4.3.2 Développer le crowdfunding et le mécénat
- 4.4 Faire évoluer le statut

### AXE 5 : POURSUIVRE LA MODERNISATION DE L'OFFICE

## PERSPECTIVES

## ANNEXES

### ANNEXE 1 – TABLEAUX BUDGÉTAIRE ET EN EFFECTIFS DU COP

### ANNEXE 2 – RÉCAPITULATIF DES ENGAGEMENTS ET INDICATEURS DU COP

### ANNEXE 3 – OPTIMISATION DU FONCTIONNEMENT DE L'ÉTABLISSEMENT

**Fiche thématique 1 :** Dynamiser la gestion des ressources humaines et adapter le maillage territorial

**Fiche thématique 2 :** Développer la responsabilité sociétale de l'ONACVG

**Fiche thématique 3 :** Améliorer l'efficacité de la gestion

**Fiche thématique 4 :** Accélérer la transformation numérique de l'établissement

### ANNEXE 4 – FICHE SUR LA POLITIQUE PATRIMONIALE ET ARCHIVISTIQUE RELATIVE AU SCHÉMA PLURIANNUEL DE STRATÉGIE IMMOBILIÈRE (SPSI)

### ANNEXE 5 – SCHÉMA DIRECTEUR INFORMATIQUE (SDI)

## GLOSSAIRE

# PRÉAMBULE



## mémoire et solidarité

Créé il y a plus d'un siècle, initialement pour faire face à la nécessité de prendre en compte les conséquences humaines inédites des combats de la Grande Guerre, l'Office National des Anciens Combattants et des Victimes de Guerre (ONACVG) est un établissement public national à caractère administratif institué par l'article L.611-1 du code des pensions militaires d'invalidité et des victimes de la guerre (CPMIVG).

L'Office a pour mission d'assurer à ses ressortissants la protection et l'aide matérielle qui leur sont dues au titre de la reconnaissance de la Nation.

À ce titre, il est notamment chargé :

- de mettre en œuvre des mesures en matière d'éducation, de reconversion professionnelle, d'aide au travail, de secours et d'aides financières, d'assurance et de prévoyance sociales ;
- d'utiliser au mieux des intérêts de ses ressortissants ses ressources propres, les subventions de l'État et le produit des fondations, dons et legs, soit directement, soit par l'intermédiaire des associations constituées par ses ressortissants ou des œuvres privées qui leur viennent en aide ;
- d'instruire les demandes d'indemnisation des orphelins dont les parents ont été victimes de persécutions antisémites et des orphelins dont les parents ont été victimes d'actes de barbarie durant la guerre 1939-1945 ainsi que de mettre en œuvre les mesures de protection des pupilles de la Nation.

L'Office délivre pour le compte de l'État la retraite du combattant ainsi que les cartes, titres, pécules et mentions énumérés par décret en Conseil d'État.

L'Office met également en œuvre les mesures de solidarité nationale en faveur des rapatriés, des anciens membres des forces supplétives et assimilés et de leurs familles et des victimes de la captivité en Algérie.

Enfin, au titre de l'article L. 611-3 du CPMIVG, l'Office est responsable de l'entretien, de la rénovation et de la valorisation des sépultures de guerre et des Hauts lieux de la mémoire nationale (HLMN). Cette mission, qui porte sur le patrimoine de l'État, fera l'objet d'une attention particulière de l'Office.

Le contrat d'objectifs et de performance (COP) d'une durée de 6 ans pour la période 2020 à 2025 conforte l'ONACVG dans son rôle, au confluent de la société civile et du monde combattant. Il détermine les objectifs pluriannuels, les actions et les moyens de l'établissement.

### Assurer le meilleur service aux ressortissants

Cet objectif est essentiel pour l'établissement qui doit pouvoir rendre un service plus rapide, équitable et simple, ainsi que toucher davantage de ressortissants, notamment ceux des nouvelles générations du feu.

Les outils numériques, à la fois d'accès aux droits, mais également de suivi fin de l'activité dans chaque service seront développés dans ce but. La mise en œuvre des nouveaux engagements de la Charte Marianne sera également effectuée dès 2020 dans les services de proximité de l'Office, afin que le

service aux ressortissants soit toujours au cœur des préoccupations de l'ONACVG.

### Ancrer la politique de mémoire et de citoyenneté dans les territoires

L'ONACVG bénéficie d'un réseau territorial unique parmi les opérateurs du ministère des Armées, puisqu'implanté dans chaque département.

Ce réseau est un atout pour l'établissement qui décline localement la politique de mémoire du ministère des Armées et de l'État. Pilotées efficacement par le siège, les actions menées permettent la transmission des valeurs du monde combattant aux jeunes générations et préservent le lien entre la Nation et le monde combattant, en coopération étroite avec les associations d'anciens combattants et les armées.

Au-delà des outils traditionnels de transmission (concours scolaires, expositions...), la participation au Service national universel (SNU), déclinée là aussi localement en s'appuyant sur le réseau, va perpétuer notre histoire commune, sensibiliser les jeunes aux sacrifices de leurs anciens et des nouveaux combattants et aux valeurs républicaines.

Enfin, les lieux de mémoire tiennent une place particulière dans la transmission. Leur solennité incite à l'hommage, à la réflexion et au recueillement et jouent ainsi un rôle capital dans le renforcement de la citoyenneté.

### Renforcer l'accompagnement des combattants dans la durée

L'Office doit être en capacité de participer activement à l'effort du ministère des Armées pour relever le défi du maintien de l'attractivité du métier des armes.

L'ONACVG, en mettant en œuvre une stratégie numérique ambitieuse et en s'appuyant sur les implantations locales des armées, fera bénéficier de leurs droits davantage de personnels militaires et de manière plus réactive.

Lorsque le militaire est blessé dans le cadre des opérations extérieures (OPEX), il est indispensable que l'Office soit réactif et propose, en lien avec les partenaires sociaux et médicaux du ministère des Armées, des actions en matière de réinsertion professionnelle comme de suivi social.

### Porter une nouvelle ambition pour le Bleuet de France

L'ONACVG dispose en son sein d'un outil exceptionnel de promotion de ses valeurs de solidarité et de mémoire.

À partir d'une étude approfondie tant commerciale que juridique, un plan d'action sera mis en œuvre afin de développer le Bleuet. Il s'articulera autour de trois axes :

- moderniser, diversifier et rationaliser les méthodes de collecte ;
- sanctuariser et amplifier les partenariats et mieux communiquer sur les actions concrètes menées au bénéfice des ressortissants ;
- clarifier le rôle des associations et faire évoluer le statut du Bleuet.



# AXE 1 : ASSURER LE MEILLEUR SERVICE AUX RESSORTISSANTS

La mise en œuvre d'une plate-forme téléphonique nationale permettra de s'adapter aux nouveaux usages et proposera une couverture horaire plus étendue et homogène.

Après un bilan de l'expérimentation conduite en 2019 de la participation de 7 services départementaux de l'Office dans les maisons France Service, l'ONACVG étendra cette couverture territoriale.

Un meilleur service rendu aux ressortissants passe concomitamment par l'amélioration de la connaissance des ressortissants et de leurs besoins et par l'amélioration des procédures et des délais.

## 1.1 Améliorer le service aux ressortissants dans le domaine de la solidarité

### 1.1.1 Mieux connaître les ressortissants

Afin d'aider les services à mieux identifier les ressortissants et à leur apporter la réponse la plus appropriée, outre la présence territoriale, des outils modernes du type gestion relation client (GRC) vont être développés.

Il est nécessaire de pouvoir disposer rapidement d'informations sur les types de ressortissants, leurs besoins, l'état de leurs demandes auprès des services de proximité.

### 1.1.2 Apporter une aide rapide et juste

Dans le domaine de l'action sociale, la rapidité de l'attribution des aides financières aux ressortissants en difficulté est un enjeu essentiel. Une aide est d'autant plus utile qu'elle est attribuée rapidement et équitablement.

Le nombre de commissions d'action sociale, aujourd'hui fixé à une par trimestre au minimum, sera augmenté afin que les commissions se réunissent au minimum une fois tous les deux mois, réduisant ainsi le temps d'attente entre deux commissions.

La présence dans ces commissions de représentants des associations d'anciens combattants assure le recueil des informations, mais aussi la pertinence des aides, souvent en complémentarité de l'action sociale propre à ces associations.

L'aide par le biais des chèques de service, qui permettent d'attribuer une aide alimentaire, d'hygiène ou énergétique d'urgence, sera généralisée à l'ensemble des services de proximité.

Enfin, la dématérialisation progressive des dossiers d'action sociale et le développement d'un outil de suivi unique des ressortissants permettra de simplifier et d'accélérer l'instruction des demandes d'aides formulées par les ressortissants.

### 1.1.3 Développer le partenariat avec l'action sociale des armées

Afin de venir en soutien au réseau des assistantes sociales de l'Office, qui a vocation à être recentré sur les services de proximité qui ont l'activité sociale la plus forte, une extension du partenariat existant depuis plusieurs années avec l'Action sociale des armées (ASA) sera recherchée.

La convention actuelle sera à cet effet renégociée afin d'optimiser les maillages territoriaux respectifs de l'ONACVG et de l'Action sociale des armées en termes d'accueil et d'écoute des

ressortissants communs à ces deux institutions. Une expérimentation sera notamment menée dès 2021 afin de rapprocher le réseau des agents de solidarité de l'Office de celui des agents de soutien de l'action sociale de l'ASA.

D'autres partenariats seront également recherchés, notamment avec les caisses de sécurité sociale, l'Association des maires de France (AMF) ou avec les conseils départementaux, afin de renforcer les liens entre l'Office et les réseaux d'attribution des aides sociales, légales et facultatives, dans un esprit à la fois de subsidiarité et de complémentarité.

### 1.1.4 Donner une réponse appropriée aux non-ressortissants

Deux populations ne sont pas ressortissantes de l'Office, les rapatriés et les enfants de harkis. L'Office a cependant certaines obligations à leur égard.

À l'instar des ressortissants, il convient de leur apporter une réponse juste et rapide. L'ONACVG leur donnera donc la possibilité de déposer leurs demandes en ligne.

Un travail de réorganisation sera mené au sein de l'Office pour revoir les circuits de traitement et les modes opératoires. Ce travail passe par la montée en puissance du département reconnaissance et réparation, l'intégration du chargé de mission harkis-rapatriés au sein du département de la mémoire et de la citoyenneté et la restructuration du bureau central des rapatriés.

## 1.2 Accélérer et moderniser la délivrance des cartes, titres et mentions

Afin de proposer une offre de services en adéquation avec les attentes des nouvelles générations du feu et sous l'impulsion de la démarche interministérielle « Action publique 2022 », l'ONACVG développera l'accessibilité numérique de ses prestations.

Les ressortissants peuvent déjà réaliser leurs demandes de cartes et titres et de retraite du combattant via un formulaire en ligne disponible sur le site Internet de l'Office. La procédure de demande classique au moyen d'un formulaire Cerfa sera maintenue pour les ressortissants n'ayant pas accès à Internet.

Dans la perspective d'une sécurisation accrue du processus de délivrance des cartes et titres, l'ONACVG renforcera la professionnalisation des agents intervenant dans ces processus. La centralisation d'ici 2021 de toute l'activité en matière de cartes et titres et de retraite du combattant au département Reconnaissance Réparation (DRR) à Caen sera effective, ce qui permettra également une diminution des délais de traitement.

Enfin, l'impression et l'acheminement des documents seront externalisés au cours de l'année 2020, faisant aussi gagner du temps.

S'agissant des cartes d'invalidité délivrées par l'ONACVG et des cartes de stationnement délivrées par les préfets après instruction par les services de l'ONACVG, un groupe de travail réunissant des représentants du monde combattant issu du conseil d'administration de l'ONACVG examinera les avantages et les inconvénients de rallier la carte mobilité inclusion (CMI) pour les ressortissants de l'Office.

ENGAGEMENTS AXE 1	N°	ACTION	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHEANCES					
				2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>SOLIDARITÉ</b>									
Raccourcir le délai d'attribution des aides	1	Permettre une réponse plus rapide aux ressortissants en difficulté	Augmentation du nombre de commissions d'action sociale	X	X	X	X	X	X
Mieux adapter la réponse aux besoins des ressortissants en difficulté	2	Permettre une réponse plus ciblée aux ressortissants en difficulté	Généralisation des chèques de services à tous les services de proximité	X	X	X	X	X	X
Développer les partenariats en matière sociale	3	Travailler en synergie avec le réseau ministériel d'aide sociale	Extension de la convention avec l'Action sociale des Armées	X					
	4	Travailler en synergie avec les autres réseaux d'aide sociale	Signature d'une convention de partenariat avec l'Association des maires de France dans le domaine social	X					
<b>RECONNAISSANCE RÉPARATION</b>									
Améliorer le service aux ressortissants en matière de cartes et titres	5	Centraliser l'activité cartes et titres pour un traitement plus homogène	Transfert complet de l'activité cartes et titres des services de proximité vers le département Reconnaissance Réparation (Caen)		X				
	6	Dématérialiser la demande de cartes et titres	Formulaire de demande sur le site Internet de l'ONACVG	X					
	7	Réduire les délais en externalisant l'impression et l'envoi des cartes et titres	Passation d'un marché avec un prestataire	X					

N°	INDICATEURS	CIBLES					
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>SOLIDARITÉ</b>							
1	Délai moyen d'attribution des aides sociales	< 3 mois	< 2,5 mois	< 2 mois	< 2 mois	< 2 mois	< 2 mois
2	Taux des services de proximité couverts par une convention avec les acteurs sociaux	10%	30%	50%	70%	90%	100%
3	Taux de départements disposant d'au moins un EHPAD labellisé Bleu et de France	80%	85%	85%	90%	90%	95%
<b>RECONNAISSANCE RÉPARATION</b>							
4	Délai moyen d'attribution des CC et TRN	140 jours	135 jours	130 jours	125 jours	120 jours	115 jours
5	Réduction des délais d'impression et d'acheminement des cartes et titres	25 jours	24 jours	23 jours	22 jours	21 jours	16 jours

# AXE 2 : ANCRER LA POLITIQUE DE MÉMOIRE ET DE CITOYENNETÉ DANS LES TERRITOIRES

La politique de mémoire des conflits contemporains est décidée par le ministre chargé des anciens combattants et victimes de guerre. Sous son autorité, la Direction des patrimoines de la mémoire et des archives (DPMA) est responsable de la conception du pilotage et de la programmation de la politique mémorielle. L'Office national des anciens combattants et victimes de guerre est l'opérateur principal en charge de la déclinaison de cette politique sur tout le territoire national ainsi qu'en Algérie et au Maroc. Il décline la directive ministérielle mémorielle triennale (cf directive ministérielle 2020-2022 du 20 décembre 2019) et applique les orientations mémorielles annuelles.

Sur cette base, chaque année, des propositions de programmes culturelles, scientifiques et pédagogiques sont élaborées par l'ONACVG.

Son action s'inscrit dans le cadre du chantier 14 « Liens avec le monde combattant » du ministère des Armées.

## 2.1 Améliorer l'entretien et la valorisation du patrimoine de pierre

Le patrimoine de pierre de l'État constitue, par sa richesse, sa diversité et son étendue, un lieu privilégié de cérémonies commémoratives et un outil propice à la transmission de la mémoire des conflits contemporains.

À ce titre, l'ONACVG est responsable de l'entretien, de la valorisation de 275 nécropoles nationales, de 10 hauts lieux de la mémoire nationale (HLMN), de plus de 2200 carrés militaires dans les cimetières communaux et des cimetières militaires en Algérie et au Maroc.

L'ONACVG est également responsable de la réalisation des travaux de rénovation prévus selon une programmation pluriannuelle.

### 2.1.1 Les hauts lieux de la mémoire nationale, vecteurs de transmission

La liste des 10 HLMN dont l'ONACVG a la charge est fixée par arrêté du ministre chargé des anciens combattants et victimes de guerre (cf. arrêté du 20 mars 2014 modifié).

Leur valorisation passe par la rénovation et l'aménagement de certains espaces, permettant l'accueil d'un plus large public, avec un calendrier de travaux approuvés et échelonnés dans le temps.

L'ONACVG déjà en charge de l'entretien et de la valorisation des hauts lieux passera des conventions d'utilisation avec l'État (Direction de l'immobilier de l'État).

Cette valorisation nécessite également la programmation annuelle de projets pédagogiques, scientifiques et culturels.

Afin de mieux anticiper les besoins et de répondre aux axes stratégiques, le travail de rédaction des projets scientifiques et culturels (PSC) sera relancé et achevé, des conseils scientifiques seront adossés à chacun des sites mémoriels disposant d'une équipe et d'une politique culturelle, et l'Office proposera des champs de valorisation récurrents et structurants.

### 2.1.2 L'entretien durable des nécropoles et sépultures de guerre

L'entretien des sépultures perpétuelles, où reposent plus de 850 000 combattants morts pour la France, constitue une priorité. À cet effet, l'ONACVG poursuivra l'amélioration de ses processus et méthodes permettant d'assurer la réalisation de la programmation annuelle.

L'ONACVG déjà en charge de l'entretien et de la valorisation des nécropoles passera des conventions d'utilisation avec l'État (Direction de l'immobilier de l'État).

Ce cadre juridique renouvelé ne modifiera évidemment en rien l'attention particulière apportée à la mise en œuvre de la charte paysagère et à la volonté de permettre le meilleur accès possible aux personnes à mobilité réduite.

Dans le cadre de l'entretien et de la valorisation du patrimoine de pierre, l'ONACVG développera des synergies avec des partenaires européens variés, au premier rang desquels le *Volksbund Deutsche Kriegsgräberfürsorge*, le *War Heritage Insitut* et la *Commonwealth War Graves Commission*.

Une meilleure connaissance de ces nécropoles et sépultures, via un outil commun et dématérialisé, permettra à tous les acteurs de partager le diagnostic sur l'état des lieux et de définir une politique d'entretien respectueuse de l'authenticité des sites et de l'environnement.

Un référentiel des coûts d'entretien courant sera également établi et partagé avec les tutelles.

## 2.2 Dynamiser la politique mémorielle dans les territoires

Passerelle entre les orientations nationales et les initiatives territoriales, et entre le ministère des Armées et les partenaires extérieurs, la redéfinition du rôle et de l'organisation de l'ONACVG lui permettra de devenir encore plus efficace pour le ministère des Armées, les autres ministères notamment celui de l'Éducation nationale, les collectivités territoriales, les associations.

Une clarification des responsabilités améliorera la mise en œuvre des projets structurants, qu'ils soient nationaux (SNU, concours scolaires, commandes nationales, commémorations) ou territoriaux, à travers le patrimoine de pierre, la mémoire de ses ressortissants et la valorisation d'initiatives pédagogiques.

L'ONACVG s'affirme comme le principal guichet territorial des politiques mémorielles pédagogiques et commémoratives du ministère des Armées.

### 2.2.1 Développer la démarche partenariale en matière de mémoire

L'Office s'impliquera dans les différents réseaux nationaux et régionaux (réseau des musées, ambassadeur de la mémoire de la Shoah, etc.). En accord avec les orientations ministérielles et interministérielles, l'Office participera au développement du tourisme de mémoire sur les territoires où cet axe est un enjeu d'importance, en prenant toute sa place dans le conventionnement avec les collectivités territoriales. Le positionnement d'un référent mémoire et citoyenneté par région — à l'exception de l'Île-de-France et du Grand Est où ils seront deux — ajoutera à

la lisibilité de l'organisation et à l'identification des acteurs. Les cofinancements de projets avec les collectivités locales seront recherchés.

L'Office développera la présence de partenaires pour l'ensemble des projets réalisés tant localement (associations, universités...) que nationalement (Service historique de la Défense, Direction du service national et de la jeunesse...).

### 2.2.2 Coordonner avec les acteurs locaux des projets mémoriels

Des actions mémorielles sont conduites par de nombreux acteurs, publics et privés, tant à un niveau national que dans les territoires. Cette situation crée parfois de la confusion pour les usagers de ces projets, pour les associations et les institutions partenaires. Les contraintes budgétaires doivent amener l'ensemble des acteurs à simplifier, à mutualiser leurs actions et mieux coordonner leurs propositions.

L'ONACVG se positionne comme l'interlocuteur principal des politiques publiques de mémoire dans les territoires. Les services départementaux seront le premier échelon pour une action tant verticale (transmission entre le siège et les territoires) qu'horizontale (passerelle entre les acteurs).

Cet espace départemental de coordination réunira annuellement, autour du Préfet, les associations d'anciens combattants, les autorités militaires et les principaux partenaires locaux afin d'établir un programme annuel.

Au niveau national, l'ONACVG, en lien avec les acteurs ministériels, facilitera les échanges entre les acteurs mémoriels associés à son action. Le département de la mémoire et de la citoyenneté informera régulièrement le réseau territorial des nouvelles ressources disponibles (partenariats et expertises) et assurera un meilleur suivi des contenus proposés dans les territoires.

Ainsi, la plus-value de l'Office dans la coordination territoriale se renforcera et de nouveaux partenaires pourront s'engager au côté de l'établissement pour la valorisation, l'entretien et la conservation du patrimoine de pierre notamment.

### 2.2.3 Devenir le guichet unique des demandes de subventions d'intérêt local

Un travail de mise à plat de la répartition actuelle du traitement des subventions, des procédures et circuits mis en œuvre actuellement sera effectué en lien avec la DPMA.

Dans le futur, l'attribution des subventions d'intérêt local permettra de mobiliser l'ensemble du réseau de l'Office dans le cadre d'une procédure d'expertise des demandes et de discussion avec les porteurs de projets.

Débuter l'instruction des demandes au niveau local permettra d'apporter une réponse immédiate aux porteurs lorsque leurs dossiers ne sont pas éligibles. La mobilisation d'experts locaux, présents dans les conseils départementaux, permettra quant à elle d'apporter un éclairage de contexte local, essentiel à une juste prise de décision nationale (concomitance entre les orientations nationales et les réalités locales).

Enfin, à partir du moment où les processus seront ainsi clarifiés, l'Office s'attachera à mobiliser les partenaires reconnus et les experts nommés par le ministère des Armées (CDAC, CA ONACVG, experts extérieurs et administrations centrales concernées).

### 2.2.4 Apporter une expertise et un soutien aux collectivités territoriales

Les portes d'entrée vers les dispositifs d'accompagnement ministériels et de l'Office, tant financiers que d'expertise et de soutien humain, ne sont pas toujours bien connues par les collectivités territoriales.

Pourtant, ces dernières détiennent des compétences, renforcées année après année par les politiques de décentralisation, complémentaires aux missions de l'ONACVG. C'est le cas de

l'action pédagogique et éducative, de la promotion d'une citoyenneté active et de la valorisation des mémoires locales et nationale, notamment à travers les monuments aux morts et les sépultures, ou par des équipements culturels et historiques (musées, maisons des jeunes et de la culture - MJC, etc.).

L'ONACVG devra donc mieux informer ces partenaires, en les associant systématiquement à ses instances de discussion, mais aussi en privilégiant les informations de terrain régulières.

## 2.3 S'inscrire pleinement dans les enjeux actuels de citoyenneté

Principal opérateur du ministère des Armées pour sa politique de mémoire, l'ONACVG proposera des projets mémoriels et pédagogiques à même d'encourager une citoyenneté active et une meilleure connaissance des valeurs de la République. Ce travail devra s'incarner à partir des conflits contemporains, des témoignages d'anciens combattants, des exemples d'héroïsme, mais aussi par l'explication des heures sombres de notre histoire, durant lesquelles des hommes et des femmes ont fait le choix de l'engagement pour la défense de la Nation et de ses valeurs.

Le développement de programmes dédiés aux publics les plus éloignés sera conduit avec les partenaires déjà engagés aux côtés de l'ONACVG dans des programmes pédagogiques : l'Éducation nationale, la délégation interministérielle à la lutte contre le racisme, l'antisémitisme et la haine (DILCRAH), le Comité interministériel de prévention de la délinquance et de la radicalisation (CIPDR), le ministère de la Justice, les collectivités territoriales. Le ministère des Armées pourra éventuellement décider d'y apporter son concours.

### 2.3.1 Dynamiser les outils traditionnels de transmission pour s'adresser à tous les publics

Les outils tels que les concours scolaires, les expositions, les rencontres intergénérationnelles et les temps de formation seront développés, en renouvelant les supports utilisés pour s'adapter aux évolutions de la société et des programmes scolaires. Le recours au numérique sera accentué et des supports modernes et ludiques seront élaborés. Cet axe de développement permettra une meilleure coordination des actions de l'ONACVG, un plus grand affichage de ses opérations et une plus grande attractivité auprès de publics variés. Une attention particulière sera portée à l'accessibilité des contenus aux personnes en situation de handicap.

Les missions mémoire et citoyenneté, les équipes des HLMN et des sépultures de guerre devront toucher davantage de publics.

L'objectif est de privilégier le passage de l'apprentissage à l'engagement d'intérêt général, notamment des publics éloignés et de couvrir l'ensemble du territoire.

### 2.3.2 Accompagner la montée en puissance du Service national universel

Sollicité dès la phase de préfiguration du SNU, l'Office est force de proposition dans l'élaboration de la stratégie nationale pour les aspects mémoriels de ce dispositif, contribue à la formation des animateurs du module « mémoire », conçoit des supports pour l'animation.

Il est le relais et l'interlocuteur de terrain principal des actions de mémoire voulues dans le cadre de ce projet pour les jeunes de France.

Il met en œuvre la territorialisation et l'adaptation locale des contenus – en prenant en compte, par exemple, la proximité d'un lieu emblématique –, mobilise les acteurs locaux, et rend compte de ses actions ainsi que des difficultés ou obstacles rencontrés.

Il suscite des missions d'intérêt général (MIG) en lien avec la mémoire et la citoyenneté (engagement associatif, porteur drapeau...) et accueille ceux des volontaires qui souhaitent effectuer leur MIG au sein de l'établissement.

**AXE 2**

ENGAGEMENTS AXE 2	N° ACTION	ACTION	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHEANCES					
				2020	2021	2022	2023	2024	2025
Renforcer la pertinence des programmations de valorisation du patrimoine de pierre	8	Systématiser l'encadrement scientifique des programmations	PSC des HLMN dotés d'équipes de médiation et réunion régulière des comités scientifiques		X	X	X	X	X
Améliorer l'entretien courant des NN et SG	9	Respecter la charte paysagère	Amélioration des accès, respect environnemental	X	X	X	X	X	X
Mieux programmer la rénovation des NN et des SG	10	Créer un outil permettant de disposer d'un état des lieux complet	Programmation pluriannuelle des travaux à partir de cet état		X	X	X	X	X
Mieux connaître le budget nécessaire à l'entretien et à la rénovation des NN et SG	11	Créer un outil permettant de disposer d'un référentiel des coûts d'entretien courant et de rénovation des NN et SG	Programmation du budget annuel nécessaire à partir de ce référentiel	X	X	X	X	X	X
Développer les partenariats en matière de mémoire	12	Systématiser les portages partenariaux pour la mise en œuvre des actions mémorielles	Ajout d'un volet partenarial aux comptes rendus annuels des services de proximité	X	X	X	X	X	X
Coordonner les acteurs locaux autour de projets	13	Faire de l'ONACVG un pont entre les acteurs mémoriels de terrain	Organisation d'un espace départemental de coordination pour l'ensemble des partenaires		X	X	X	X	X
Devenir le guichet unique d'instruction des subventions d'intérêt local	14	Mettre à plat les procédures et circuits actuels pour revoir la répartition actuelle du traitement des subventions afin de l'optimiser	Circuit allégé, rationalisé et plus réactif		X	X	X	X	X
Apporter une expertise et un soutien aux collectivités territoriales	15	Assurer une bonne communication des actions et des missions de l'ONACVG	Outils de communication adaptés à chacun des territoires		X	X	X	X	X
Dynamiser les outils traditionnels de transmission	16	Accentuer l'interactivité des actions mémorielles	Dématérialisation d'un maximum de supports et développement de l'interactivité des outils			X	X	X	X
Accompagner la montée en puissance du SNU	17	Positionner l'ONACVG comme le référent mémoriel départemental	Intégration de chacun des comités départementaux de pilotage du SNU	X					

**AXE 2**

N°	INDICATEURS	CIBLES					
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
6	Taux d'engagement de la programmation physico-financière des opérations de rénovation des HLMN et des NN	85 %	87 %	89 %	91 %	93 %	95 %
7	Recensement des carrés militaires	52 %	75 %	100 %	100 %	100 %	100 %
8	Évolution du nombre de visiteurs des HLMN *	/	/	+ 5%	+ 5%	+ 5%	+ 5%
9	Nombre de groupes jeunesse (classes) touchés *	/	/	+ 10%	+ 10%	+ 10%	+ 10%
10	Taux de satisfaction aux activités proposées dans les HLMN (questionnaire)	70%	75%	80%	85%	90%	95%
11	Taux des projets et actions mémorielles conduits en partenariat	10%	20%	40%	50%	60%	70%

\* Compte tenu de l'effet de la pandémie, il faudra au moins deux ans, voire davantage, pour retrouver le niveau de 2019.



# AXE 3 : RENFORCER L'ACCOMPAGNEMENT DES COMBATTANTS DANS LA DURÉE

## 3.1 Permettre une obtention des droits plus rapide en matière de reconnaissance et de réparation

### 3.1.1 Développer le partenariat avec les armées pour la délivrance rapide des cartes, titres et mentions

Les militaires des opérations extérieures ont droit à la même reconnaissance et à la même considération que leurs aînés des conflits précédents.

S'appuyant sur la décision du ministre chargé des anciens combattants et victimes de guerre de favoriser par tous les moyens les demandes de cartes et titres des militaires qui reviennent d'un séjour en opération extérieure, les circuits seront redéfinis dans le cadre du renouvellement des conventions de partenariat avec les armées, en privilégiant une approche commune et globale.

L'ONACVG mettra en œuvre une politique adaptée en favorisant leur accès aux cartes et titres délivrés par ses soins

Il s'agit de systématiser les demandes de cartes et titres des militaires qui reviennent d'un séjour en opération extérieure au travers des actions suivantes :

- préparation par les chancelleries des unités comportant des effectifs revenant d'opération extérieure, des dossiers de demande de cartes et titres qui seront ensuite signés individuellement par les intéressés et transmises à l'ONACVG pour instruction et délivrance de la carte du combattant et/ou du titre de reconnaissance de la Nation à chacune des personnes éligibles. À cet effet, une séance d'information à destination des chancelleries des formations militaires sera mise en place par des agents du DRR ;
- organisation de séances d'information en matière de cartes et titres et avantages afférents dispensés dans les unités militaires par les services de proximité de l'Office territorialement compétents ;
- intégration des démarches tendant à l'obtention des cartes et titres au sein du dispositif Accès en tout temps, en tout lieu ou soutien (ATLAS) en cours de développement sur le territoire ;
- vérification systématique à la fin du contrat liant le militaire et l'institution, de ses droits éventuels à la carte du combattant et au titre de reconnaissance de la Nation dans le cadre de son circuit de départ ;
- amélioration de la procédure d'attribution des mentions aux personnels militaires tués en service.

L'attribution des mentions aux militaires tués en opérations extérieures (« Mort pour la France ») ou dans des circonstances exceptionnelles (« Mort pour le service de la Nation ») relève des attributions de l'ONACVG, lequel ne peut agir qu'à la suite d'une demande qui provient généralement de l'autorité militaire, de la famille ou encore d'une association.

L'enjeu est de prendre les décisions d'attribution le plus vite possible. Dans ce cadre, l'ONACVG s'attachera à obtenir de l'autorité militaire dans les délais les plus brefs les pièces indispensables à l'examen de la requête et à la préparation de la décision.

En outre, la poursuite de l'organisation par les services de proximité de l'Office de cérémonies de remise de Croix du combattant aux nouveaux récipiendaires, en présence de représentants des associations d'anciens combattants et de scolaires, permettra de valoriser, notamment aux yeux du public, l'engagement des militaires dans les opérations

extérieures menées par la France, leur professionnalisme et leur sens aigu du devoir.

Ces éléments contribueront utilement au renforcement du lien entre la Nation et son armée et à l'amélioration du partenariat entre le milieu militaire et l'opérateur en charge du monde combattant, pour que l'ONACVG devienne aux yeux des jeunes combattants, un acteur incontournable dans les grandes étapes de leurs parcours, à la fois militaire et civil.

### 3.1.2 Informer les militaires, les anciens combattants et les familles grâce au maillage territorial

Fort de son maillage territorial, l'Office mettra en place de nombreuses actions de communication à destination des unités afin d'informer les militaires et leur famille de leurs droits. Dans les départements où sont stationnés des organismes militaires, l'Office devra mettre sur pied des rendez-vous périodiques avec le commandement de ces unités et des séances d'information à destination des militaires, des cadres, des représentants de catégories et des chancelliers. Les départs ou retours d'opérations extérieures seront à cet effet des moments privilégiés.

En complément, l'Office s'inscrira dans tous les dispositifs ministériels ATLAS développé par le Service du commissariat des armées par exemple) et interministériel (Maisons France services - MFS - par exemple) de nature à lui permettre de faire connaître ses actions. La dématérialisation des demandes d'aides contribuera aussi à une meilleure information et prise en charge de tous les ressortissants, en particulier ceux des nouvelles générations du feu.

Cette information concernera aussi bien les droits en matière de reconnaissance et de réparation qu'en matière d'aides sociales et en matière d'insertion professionnelle dans la durée.

Par ailleurs, le lien de proximité avec le monde combattant doit permettre à chaque directeur d'animer le réseau des associations. Toutefois, leur représentation au sein du conseil départemental de l'ONACVG ne garantit pas d'englober tout le spectre des associations et donc d'assurer une parfaite information de l'ensemble des ressortissants. Le nombre et la typologie des membres du conseil départemental devraient également évoluer en lien avec les variations futures du format et de la composition du Conseil d'Administration de l'établissement.

Pour prendre en compte ces diverses évolutions, les services de proximité organiseront une fois par an une réunion des présidents des instances départementales du monde combattant pour les informer de l'évolution de leurs droits et prendre connaissance de leurs attentes et de leurs besoins.

## 3.2 Développer l'aide aux blessés et à leurs familles

Dans le cadre du budget solidarité actuel, l'Office intervient en complément et en subsidiarité des dispositifs développés par les armées et le ministère des Armées (cellules d'aides, ASA, SSA, Agence de reconversion de la Défense...). Fort de son réseau de proximité, l'Office accompagne donc les blessés et leur famille dans la durée.

### 3.2.1 Contribuer efficacement à l'insertion professionnelle et au suivi des blessés

Les axes d'effort concernent le meilleur partage des informations entre partenaires afin de mieux aider les blessés et ainsi d'améliorer la réponse à leurs besoins.

Pour gagner encore en efficacité, des parcours d'accompagnement adaptés aux différentes situations rencontrées (réadaptation sociale, insertion professionnelle) seront définis. Ils seront déclinés en processus pour faciliter l'action des services de proximité. Un outil de pilotage de cet accompagnement sera mis en œuvre en s'appuyant sur l'outil de gestion de la relation client (GRC).

L'insertion professionnelle s'impose comme la clé de la réussite de l'accompagnement des blessés. Les partenariats avec les cellules d'aide aux blessés et l'Agence de reconversion de la Défense seront confortés notamment aux niveaux régional et local. Les prestations d'insertion professionnelle développées dans le cadre du marché notifié à l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes seront adaptées, notamment pour l'accompagnement des anciens militaires atteints d'un syndrome post-traumatique (aide à l'intégration en entreprise).

En privilégiant la proximité, l'Office proposera au Service de santé des armées (SSA) d'établir en étroite collaboration un recueil d'information sur les organismes institutionnels, les professionnels et les associations susceptibles de mener localement des actions spécifiques d'accompagnement des blessés psychiques (par exemple : groupes de parole, insertion professionnelle, reconstruction par le sport...).

### 3.2.2 Accompagner les familles endeuillées

Mission historique de l'Office, la prise en charge dans la durée des familles endeuillées doit être réaffirmée.

L'action spécifique de l'Office et les actions conjointes seront précisées dans le cadre du renouvellement des conventions de partenariat avec les armées et une circulaire relative à cet accompagnement dans la durée des familles endeuillées sera adressée aux services de proximité.

Une prise de contact avec toutes les familles endeuillées sera systématiquement effectuée sur le modèle de ce qui est fait pour les victimes d'acte de terrorisme. Ces ressortissants seront ainsi identifiés et pourront être accompagnés dans la durée.

Afin de créer les synergies qui s'imposent, des partenariats avec les associations prenant en charge les veuves et orphelins (Association pour le Développement des œuvres d'entraide dans l'armée, Entraide Marine-ADOSM, Fondation des œuvres sociales de l'Air) ainsi que les mutuelles référencées leur seront proposés.

Enfin, l'accompagnement des ascendants des militaires morts pour la France, ressortissants de l'Office, fera l'objet d'une attention particulière et d'un suivi adapté au moyen du logiciel de GRC.

## 3.3 Valoriser les initiatives locales en matière de mémoire des opérations extérieures

En lien avec le ministère des Armées et dans le prolongement de l'inauguration du monument aux morts pour la France en opérations extérieures, une mallette pédagogique sera diffusée à l'ensemble des services départementaux de l'ONACVG.

L'action de l'Office s'appuiera sur ses ressortissants pour promouvoir les témoignages et les rencontres avec la jeunesse, et contribuer à offrir à la population une meilleure connaissance des engagements contemporains de la France. Cela permettra à chacun des acteurs du réseau de bâtir des interventions pédagogiques et mémorielles en lien avec les OPEX. Cet axe, qui n'est pas nouveau pour l'Office, devra encore plus mobiliser dans les territoires les armées, les associations et les acteurs de la politique de jeunesse, en complémentarité et en lien avec les actions menées par la DSNJ en matière de Journée défense Citoyenneté (JDC) et plus largement dans le cadre du SNU.

ENGAGEMENTS AXE 3	N° ACTION	ACTION	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHEANCES					
				2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>RECONNAISSANCE RÉPARATION</b>									
Développer le partenariat avec les armées pour la délivrance rapide des cartes, titres et mentions	18	Favoriser l'accès à leurs droits des militaires revenant d'OPEX	Organisation de séances d'information dans les unités militaires	X	X	X	X	X	X
	19	Faire en sorte que les chancelleries des unités revenant d'OPEX préparent les dossiers de demande de cartes et titres	Mise en place de formations spécifiques dédiées aux chancelliers des formations militaires	X	X	X	X	X	X
<b>SOLIDARITÉ</b>									
Accompagner les blessés	20	Poursuivre et améliorer l'insertion professionnelle et le suivi des blessés	Renouvellement des conventions avec les armées, l'Agence de reconversion de la Défense et le SSA	X					
Accompagner les familles endeuillées	21	Présenter aux familles endeuillées les actions de l'Office	Suivi des ascendants des morts pour la France		X	X	X	X	X
<b>MÉMOIRE</b>									
Valoriser les initiatives locales en matière de mémoire des OPEX	22	Augmenter la part d'actions pédagogiques consacrées aux OPEX	Mettre à disposition des services de proximité une mallette pédagogique	X					

# AXE 4 : PORTER UNE NOUVELLE AMBITION POUR LE BLEUET DE FRANCE

Au-delà du symbole de la fleur portée à la boutonnière, l'Œuvre nationale du Bleuets de France (ONBF) permet chaque année de récolter près de 1,3 million d'euros. Pourtant, une étude menée en novembre 2019 a montré la très faible notoriété du Bleuets de France au sein de la société française (2 % des Français interrogés le connaissent).

Ces recettes propres, même si elles ne représentent que 1,3 % du budget de l'ONACVG, sont importantes pour l'établissement. Elles sont issues en grande majorité des dons effectués lors des collectes organisées sur la voie publique ou dans des lieux privés durant lesquelles une fleur du Bleuets est proposée en échange d'un don libre. Une partie de ses recettes provient également des ventes des produits dérivés de la marque Bleuets de France. Déposée à l'Institut national de la propriété immobilière, la marque est la propriété de l'ONACVG. Les autres recettes de l'ONBF proviennent des subventions des collectivités et des dons et legs.

## 4.1 Consolider les acquis et sécuriser les procédures

### 4.1.1 Redéfinir les missions du Bleuets de France

La section 5 du CPMIVG définit les modalités de gestion de l'Œuvre nationale du Bleuets de France à travers le collège du Bleuets de France, institué au sein de l'Office national. Ce collège a pour mission de définir les initiatives de l'Œuvre et d'en proposer la mise en application. Pour autant, il ne dispose d'aucun pouvoir de décision dans la mesure où aujourd'hui, seul le conseil d'administration de l'ONACVG a les compétences pour délibérer. Le Bleuets de France ne dispose pas d'une personnalité juridique distincte de celle de l'Office. Chaque don qui lui est destiné acquiert instantanément le statut de fonds public.

Le mode de gouvernance sera dans un premier temps revu pour mieux faire participer les membres du conseil. Les missions du Bleuets de France et son champ d'intervention seront précisés pour mieux le distinguer des actions de l'ONACVG.

### 4.1.2 Sécuriser les collectes

Depuis quelques années, on constate que les bénévoles qui organisent les collectes sur la voie publique sont de moins en moins nombreux à se mobiliser. On le remarque notamment avec les associations d'anciens combattants, dont le nombre d'adhérents, de plus en plus âgés, tend à diminuer. Par ailleurs, les impératifs de la comptabilité publique tendent à durcir les règles de versement en numéraire dans les trésoreries locales. La quote-part revenant aux associations collectrices est contestée par la Cour des comptes. En parallèle, les militaires s'investissent de plus en plus dans les collectes en organisant des événements lors du 8 Mai, 11 Novembre et 14 Juillet. La recherche de nouveaux organismes de collecte sera donc intensifiée, notamment pour impliquer les jeunes. L'implication des ambassades et consulats ainsi que des missions militaires à l'étranger sera également recherchée. La part laissée aux collecteurs sera revue en concertation avec les associations. Enfin, la traçabilité des fonds dans les comptes de l'Office sera mieux assurée.

### 4.1.3 Maintenir les partenariats

Malgré une notoriété faible, le Bleuets de France a connu un regain de visibilité avec le cycle du Centenaire, avec un soutien

des présidents de la République, des ministres chargés de la Défense et des anciens combattants, comme des parlementaires et des élus locaux. Le Bleuets de France a aussi bénéficié d'une meilleure visibilité grâce aux fédérations sportives, à certains acteurs du monde sportif et au soutien de plusieurs journalistes ou animateurs de télévision. Toutefois, ce soutien demeure ponctuel et irrégulier.

Il convient donc de sanctuariser ces partenariats, notamment en les développant avec les collectivités régionales et territoriales.

## 4.2 Développer la notoriété

Si le Bleuets a connu un certain surcroît de visibilité ces dernières années, grâce au soutien du monde du sport, de certains médias et de responsables politiques, il convient d'aller plus loin, en engageant l'ensemble de la population française, à l'instar des Britanniques s'agissant du *Poppy*. Cette notoriété de l'ONBF doit augmenter. Son organisation, ses missions, et le profil de ses bénéficiaires méritent d'être clarifiés auprès du grand public.

L'étude menée en novembre 2019 a montré que lorsque le Bleuets est connu, il est souvent associé à la seule Première Guerre mondiale et au 11 Novembre. De même, le terme « anciens combattants » renvoie souvent, dans l'imaginaire collectif, à une population âgée, combattants de la Seconde Guerre mondiale et de l'Afrique du Nord, et rares sont ceux qui savent que les militaires des nouvelles générations du feu sont des anciens combattants, ou encore que les victimes d'actes de terrorisme, que les pupilles de la Nation sont également les bénéficiaires du Bleuets. Il est donc essentiel que les Français prennent conscience que le Bleuets de France est une œuvre caritative qui reste pertinente et d'actualité dans ses missions.

## 4.3 Développer les recettes

### 4.3.1 Développer les recettes commerciales

En 2019, on constate que la production et la distribution du Bleuets de France restent limitées. À titre de comparaison, son équivalent britannique, le *Poppy* permet de générer des recettes de près de 53 millions d'euros par an. Cela s'explique en partie par une gestion jusqu'ici assurée en interne par l'ONACVG de sa marque Bleuets de France, de la production des produits dérivés et de son activité commerciale. Cette gestion constitue aujourd'hui un frein à son expansion et à la notoriété de l'Œuvre. Le potentiel de la marque Bleuets de France et de ses produits dérivés sera mieux exploité à travers une concession de licence de marque.

### 4.3.2 Développer le financement participatif et le mécénat

Les futures collectes et appels aux dons seront faits sur la base de projets précis à financer, ou ciblés sur des publics bénéficiaires particuliers, en corrélation avec des dates symboliques (commémorations, Fête nationale...). Ces projets d'appel aux dons seraient explicitement communiqués pour les donateurs qui verraient ainsi leur don affecter précisément à des projets. Un financement des projets à travers une politique ambitieuse de mécénat devra être réalisé.

ENGAGEMENTS AXE 4	N° ACTION	ACTION	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHEANCES					
				2020	2021	2022	2023	2024	2025
Maintenir les partenariats	23	Avoir des ambassadeurs et des parrains du Bleuets de France	Signature de nouvelles conventions de partenariat	X	X	X	X	X	X
Développer les recettes commerciales	24	Lancer un marché de licence de marque	Montant de la recette des produits dérivés du Bleuets de France	X					
Développer le financement participatif et le mécénat	25	Campagnes de financement participatif numérique	Part des recettes issues des dons en ligne vs part des collectes sur la voie publique	X					
Faire évoluer le statut	26	Mener une étude afin d'évaluer l'impact d'un changement de statut du Bleuets de France	Création d'un groupe de travail ad hoc		X				

N°	INDICATEURS	CIBLES					
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>BLEUETS DE FRANCE</b>							
12	Évolution des recettes du Bleuets de France	1 M€	1,5 M€	1,6 M€	1,7 M€	1,8 M€	2 M€

## 4.4. Faire évoluer le statut

En 2022, suite aux premiers retours d'expérience de la concession de marque, des campagnes de financement participatif et de la politique de mécénat, il conviendra de mener une étude complémentaire.

Le recours à la création d'un fonds de dotation, en début de COP, pourrait être envisagé afin de satisfaire rapidement à l'accroissement des recettes, à la sécurisation des procédures et à la notoriété de l'ONBF.

Le statut de l'ONBF pourrait également évoluer vers un statut de fondation s'il est prouvé que son statut actuel constitue un plafond de verre à l'augmentation substantielle de recettes.



# AXE 5 : POURSUIVRE LA MODERNISATION DE L'OFFICE

Le réseau départemental est maintenu pour la durée du contrat, mais l'Office, grâce à la dématérialisation des procédures, la réorganisation des missions et des soutiens en administration centrale et prenant en compte la diminution du nombre de ressortissants, propose une évolution à la baisse de ses effectifs.

Afin de renforcer sa crédibilité dans la mise en œuvre des différents processus financiers liés à ses missions, l'Office poursuivra ses efforts dans la mise en œuvre du contrôle interne. Il apparaît en effet primordial, notamment, de renforcer les dispositifs encadrant le processus de délivrance des cartes et titres ainsi que celui de la retraite du combattant compte tenu de l'enjeu financier pour le budget de l'État (733 millions d'euros en 2018 en ce qui concerne la retraite du combattant).

Les mesures de contrôle de subsidiarité seront également étendues concernant la solidarité, dans un esprit de complémentarité avec les dispositifs sociaux existants.

Enfin, la généralisation des dispositifs de contrôle interne devrait permettre de viser la certification des comptes de l'Office.

C'est par ailleurs l'ensemble du fonctionnement de l'établissement qui sera optimisé, s'appuyant en cela sur un schéma directeur informatique ambitieux et indispensable à la réussite

de la modernisation de l'Office. L'optimisation de l'infrastructure et de la sécurisation du système d'information permettront en effet de développer des offres de service en ligne de qualité, ainsi qu'une plateforme téléphonique nationale, s'intégrant ainsi totalement dans le chantier gouvernemental « administration publique 2022 ».

La mise en place d'un outil de gestion relation client permettra d'objectiver l'activité des différents services de l'Office, de rendre un meilleur service aux ressortissants et de mieux les connaître.

En matière immobilière et archivistique, une politique agile et générant des économies sera poursuivie dans le cadre du SPSI 2020-2025.

La modernisation des procédures en matière de ressources humaines sera également poursuivie, grâce au développement des différents modules du SIRH RenoirRH.

L'efficacité de la gestion financière de l'établissement constituera enfin un axe d'effort important, à travers l'optimisation de la chaîne de la dépense.

Les principaux items de l'axe 5 sont développés en annexes du document.

## PERSPECTIVES

### Une gouvernance renouvelée

La gouvernance de l'établissement public est unique dans le paysage administratif français. La gestion paritaire et la présidence assumées par le ministre chargé des anciens combattants sont un héritage direct de la Grande Guerre. Ce modèle a fait, pendant plus d'un siècle, la preuve de son efficacité. Intégrant les préoccupations du monde combattant en interne et quasi instantanément, permettant un contact direct avec le politique, le conseil d'administration de l'Office et sa déclinaison locale (les conseils départementaux). Il instaure une forme de démocratie directe qui a sans doute aucun, permis de faire évoluer le droit à reconnaissance et réparation, ainsi que la mémoire et la solidarité.

Malgré la réforme de 2019 qui allège la gouvernance (uniquement, d'ailleurs, pour le conseil national), celle-ci ne sera plus adaptée lorsque les ressortissants seront essentiellement des anciens militaires d'active. Il conviendra de mieux prendre en compte la baisse des effectifs des associations traditionnelles, la montée en puissance des associations régimentaires, le rôle joué par les réservistes, ou encore les jeunes du Service national universel.

Aussi, dès la mi-mandat du conseil d'administration renouvelé en janvier 2020, un groupe de travail sera lancé pour étudier les modalités de simplification et d'une meilleure représentativité des ressortissants, au plan national comme dans les territoires.

Avoir un conseil d'administration d'une vingtaine de membres, présidé par une personnalité indépendante (sur le modèle de l'Institution nationale des Invalides), vraiment centré sur la gestion de l'Office, sera parmi les possibilités étudiées.

### Vers un Office national des combattants et victimes de guerre

L'office national des anciens combattants et victimes de guerre est plus que centenaire. Ses ressortissants sont encore aujourd'hui, pour l'immense majorité, d'anciens appelés ou leurs ayants droit.

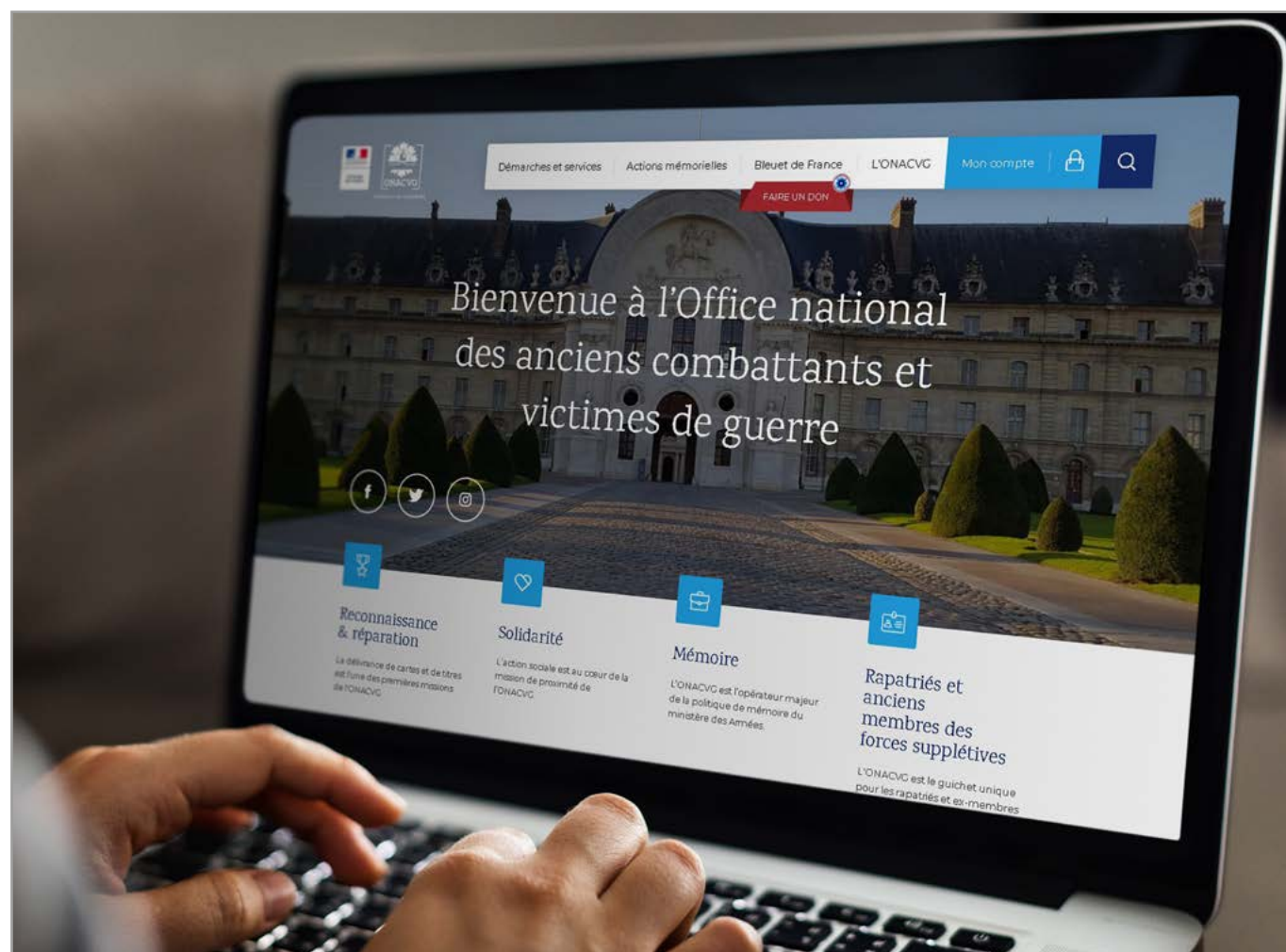
Ceci ne sera plus le cas lorsque les combattants de la guerre d'Algérie, leur veuve et leurs orphelins auront disparu. Les différentes catégories de ressortissants de l'Office vont voir leur poids respectif changer considérablement dans les années à venir. Une nouvelle étude sera menée pour objectiver les données, et préciser, également, la répartition des ressortissants dans les territoires.

Sans attendre, un rapprochement plus étroit avec les structures en charge de l'action sociale et de la reconversion au sein des armées et de la gendarmerie (sous-direction de l'action sociale des armées, Institut de gestion sociale des armées, Défense mobilité...) est d'ores et déjà engagé.

Parallèlement, une nouvelle structuration territoriale des actions de l'office, en matière de solidarité comme de mémoire, sera envisagée.

Il sera alors temps de changer le nom de l'Office, qui pourrait devenir l'Office national des combattants et des victimes de guerre.

N°	INDICATEURS	CIBLES					
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>QUALITÉ DE SERVICE</b>							
13	Taux de satisfaction du service de demandes en ligne	70%	75%	80%	85%	85%	85%
<b>RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE</b>							
14	Taux de marchés de plus de 40 K€ HT incluant des clauses sociales et/ou environnementales	20%	24%	28%	32%	36%	40%
15	Taux de féminisation minimal de l'encadrement de niveau A et A+	43%	44%	45%	46%	46%	46%
<b>IMMOBILIER</b>							
16	Nombre de relogements	7 minimum	7 minimum	7 minimum	7 minimum	7 minimum	7 minimum
17	Taux d'accessibilité des services	75%	78%	81%	84%	87%	90%
<b>EFFICIENCE DE LA GESTION</b>							
18	Délai global de paiement	30 jours	25 jours	25 jours	20 jours	20 jours	20 jours
19	Taux de recouvrement	95%	96%	97%	98%	99%	99%
20	Taux d'anomalie sur les dépenses directes	20%	15%	10%	8%	5%	5%



**ANNEXE 1** - Tableaux budgétaire et en effectifs COP

**ANNEXE 2** - Récapitulatif des engagements et indicateurs du COP

**ANNEXE 3** - Optimisation du fonctionnement de l'établissement

**Fiche thématique 1** : Dynamiser la gestion des ressources humaines et adapter le maillage territorial

**Fiche thématique 2** : Développer la responsabilité sociale de l'ONACVG

**Fiche thématique 3** : Améliorer l'efficacité de la gestion

**Fiche thématique 4** : Accélérer la transformation numérique de l'établissement

**ANNEXE 4** - Fiche sur la politique patrimoniale et archivistique relative au schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI)

**ANNEXE 5** - Schéma directeur informatique (SDI)

**GLOSSAIRE**

# ANNEXE 1 :

## TABLEAUX BUDGÉTAIRE ET EN EFFECTIFS DU COP

**Trajectoire budgétaire prévisionnelle de l'ONAC-VG 2020-2025, le principe de l'annualité budgétaire demeurant prégnant, notamment pour les années 2022 à 2025**

DÉPENSES EN AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT						
En euros	2020 (prév. avril)	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Personnel</b>	51 610 000	49 798 000	48 997 000	48 196 000	47 842 000	47 787 000
<b>Fonctionnement</b>	14 287 710	17 719 000	17 783 000	16 595 000	16 417 000	15 915 000
dont fonctionnement services communs	7 150 000	7 000 000	6 790 000	6 586 000	6 388 000	6 196 000
dont entretien SG et HLMN	2 857 710	2 919 000	2 919 000	2 919 000	2 919 000	2 919 000
dont travaux de rénovation SG et HLMN	4 280 000	7 800 000	8 074 000	7 090 000	7 110 000	6 800 000
<b>Intervention</b>	52 067 944	54 335 868	54 408 000	47 541 000	47 674 000	47 890 000
dont action sociale	26 488 000	26 100 000	26 150 000	26 200 000	26 250 000	26 350 000
dont enfants de harkis	5 000 000	7 000 000	7 000 000			
dont autres mesures rapatriés	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
dont allocation de reconnaissance	18 622 944	18 880 968	18 930 000	18 980 000	19 030 000	19 080 000
dont mémoire, valorisation, subventions monuments aux morts, pécules	957 000	1 354 900	1 328 000	1 361 000	1 394 000	1 460 000
<b>Investissement</b>	1 689 927	1 600 000	1 600 000	1 550 000	1 550 000	1 550 000
<b>TOTAL DES DÉPENSES AE</b>	119 655 581	123 452 868	122 788 000	113 882 000	113 483 000	113 142 000
RESSOURCES						
	2020	2021*	2022	2023	2024	2025
<b>Recettes globalisées</b>	47 801 246	56 910 000	62 760 059	56 158 659	56 464 851	56 250 535
Subvention pour charges de service public (P 169)	44 841 491	55 840 000	56 360 059	55 758 659	55 504 851	55 450 535
dont subvention pour entretien SG HLMN à compter de 2021	2 307 428	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000
Recettes propres (dont cessions immobilières)	652 327	1 070 000	6 400 000	400 000	960 000	800 000
<b>Recettes fléchées</b>	47 417 944	61 680 968	62 004 673	56 220 000	56 390 000	56 330 000
dont travaux de rénovation SG HLMN (P 167)		7 800 000	8 074 673	7 090 000	7 110 000	6 800 000
dont action sociale	26 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000	25 000 000
dont enfants de harkis		4 900 000	4 900 000			
dont autres mesures rapatriés		1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
dont mémoire, valorisation, subventions monuments aux morts, pécules (recettes DPMA)	370 000	700 000	650 000	650 000	650 000	650 000
dont allocation reconnaissance	18 622 944	18 880 968	18 930 000	18 980 000	19 030 000	19 080 000
Autres financements publics fléchés (dont subventions collectivités territoriales)	530 000	380 000	330 000	280 000	280 000	280 000
Recettes propres fléchées (hors ONBF)	895 000	1 520 000	1 520 000	1 520 000	1 520 000	1 520 000
Œuvre Nationale du Bleu et de France	1 000 000	1 500 000	1 600 000	1 700 000	1 800 000	2 000 000
<b>TOTAL DES RECETTES</b>	95 219 190	118 590 968	124 764 732	112 378 659	112 854 851	112 580 535

\* 2021 : correspond aux données du PLF



<b>TRAJECTOIRE EN EFFECTIFS</b>						
Trajectoire des plafonds d'emplois autorisés						
<b>- 114 ETPT par rapport au plafond d'emplois autorisés par la LFI 2018 (878 ETPT), avec clause de revoyure en cours de COP</b>						
ETPT	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total plafond d'emplois autorisé (ETPT)	<b>859</b>	<b>827</b>	<b>813</b>	<b>801</b>	<b>792</b>	<b>790</b>
<b>dont plafond d'emplois fixé par la LFI</b>	<b>842</b>	<b>801</b>	<b>787</b>	<b>775</b>	<b>766</b>	<b>764</b>
dont effectifs hors plafond d'emploi de la LFI	17	26	26	26	26	26

## ANNEXE 2 : RÉCAPITULATIF DES ENGAGEMENTS ET INDICATEURS DU COP

Le COP 2020-2025 de l'ONACVG comporte 26 engagements. Ce sont des actions, axes porteurs de sens et d'amélioration sur lesquels l'établissement s'engage. Ils sont principalement qualitatifs et nécessitent de revoir certaines procédures et/ou méthodes de travail afin d'alléger, de simplifier, de rationaliser les circuits et partenariats, dans l'optique principale d'améliorer le service aux ressortissants et de mieux gérer l'établissement.

Le COP 2020-2025 comporte également 20 indicateurs. Leur nombre a été limité intentionnellement et ces indicateurs vont à l'essentiel. Ils sont systématiquement chiffrés, ont vocation à être suivis et présentés régulièrement notamment au conseil d'administration.

AXE 1									
ENGAGEMENTS AXE 1	N°	ACTION	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHEANCES					
				2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>SOLIDARITÉ</b>									
Raccourcir le délai d'attribution des aides	1	Permettre une réponse plus rapide aux ressortissants en difficulté	Augmentation du nombre de commissions d'action sociale	X	X	X	X	X	X
Mieux adapter la réponse aux besoins des ressortissants en difficulté	2	Permettre une réponse plus ciblée aux ressortissants en difficulté	Généralisation des chèques de services à tous les services de proximité	X	X	X	X	X	X
Développer les partenariats en matière sociale	3	Travailler en synergie avec le réseau ministériel d'aide sociale	Extension de la convention avec l'Action sociale des Armées	X					
	4	Travailler en synergie avec les autres réseaux d'aide sociale	Signature d'une convention de partenariat avec l'Association des maires de France dans le domaine social	X					
<b>RECONNAISSANCE RÉPARATION</b>									
Améliorer le service aux ressortissants en matière de cartes et titres	5	Centraliser l'activité cartes et titres pour un traitement plus homogène	Transfert complet de l'activité cartes et titres des services de proximité vers le département Reconnaissance Réparation (Caen)		X				
	6	Dématérialiser la demande de cartes et titres	Formulaire de demande sur le site Internet de l'ONACVG	X					
	7	Réduire les délais en externalisant l'impression et l'envoi des cartes et titres	Passation d'un marché avec un prestataire	X					

N°	INDICATEURS	CIBLES					
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>SOLIDARITÉ</b>							
1	Délai moyen d'attribution des aides sociales	< 3 mois	< 2,5 mois	< 2 mois	< 2 mois	< 2 mois	< 2 mois
2	Taux des services de proximité couverts par une convention avec les acteurs sociaux	10%	30%	50%	70%	90%	100%
3	Taux de départements disposant d'au moins un EHPAD labellisé Bleuet de France	80%	85%	85%	90%	90%	95%
<b>RECONNAISSANCE RÉPARATION</b>							
4	Délai moyen d'attribution des CC et TRN	140 jours	135 jours	130 jours	125 jours	120 jours	115 jours
5	Réduction des délais d'impression et d'acheminement des cartes et titres	25 jours	24 jours	23 jours	22 jours	21 jours	16 jours

**AXE 2**

ENGAGEMENTS AXE 2	N° ACTION	ACTION	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHEANCES					
				2020	2021	2022	2023	2024	2025
Renforcer la pertinence des programmations de valorisation du patrimoine de pierre	8	Systématiser l'encadrement scientifique des programmations	PSC des HLMN dotés d'équipes de médiation et réunion régulière des comités scientifiques		X	X	X	X	X
Améliorer l'entretien courant des NN et SG	9	Respecter la charte paysagère	Amélioration des accès, respect environnemental	X	X	X	X	X	X
Mieux programmer la rénovation des NN et des SG	10	Créer un outil permettant de disposer d'un état des lieux complet	Programmation pluriannuelle des travaux à partir de cet état		X	X	X	X	X
Mieux connaître le budget nécessaire à l'entretien et à la rénovation des NN et SG	11	Créer un outil permettant de disposer d'un référentiel des coûts d'entretien courant et de rénovation des NN et SG	Programmation du budget annuel nécessaire à partir de ce référentiel	X	X	X	X	X	X
Développer les partenariats en matière de mémoire	12	Systématiser les portages partenariaux pour la mise en œuvre des actions mémorielles	Ajout d'un volet partenarial aux comptes rendus annuels des services de proximité	X	X	X	X	X	X
Coordonner les acteurs locaux autour de projets	13	Faire de l'ONACVG un pont entre les acteurs mémoriels de terrain	Organisation d'un espace départemental de coordination pour l'ensemble des partenaires		X	X	X	X	X
Devenir le guichet unique d'instruction des subventions locales	14	Mettre à plat les procédures et circuits actuels pour revoir la répartition actuelle du traitement des subventions afin de l'optimiser	Circuit allégé, rationalisé et plus réactif		X	X	X	X	X
Apporter une aide aux collectivités territoriales	15	Assurer une bonne communication des actions et des missions de l'ONACVG	Outils de communication adaptés à chacun des territoires		X	X	X	X	X
Dynamiser les outils traditionnels de transmission	16	Accentuer l'interactivité des actions mémorielles	Dématérialisation d'un maximum de supports et développement de l'interactivité des outils			X	X	X	X
Accompagner la montée en puissance du SNU	17	Positionner l'ONACVG comme le référent mémoriel départemental	Intégration de chacun des comités départementaux de pilotage du SNU	X					

**AXE 2**

N°	INDICATEURS	CIBLES					
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
6	Taux d'engagement de la programmation physico-financière des opérations de rénovation des HLMN et des NN	85 %	87 %	89 %	91 %	93 %	95 %
7	Recensement des carrés militaires	52 %	75 %	100 %	100 %	100 %	100 %
8	Évolution du nombre de visiteurs des HLMN*	/	/	+ 5%	+ 5%	+ 5%	+ 5%
9	Nombre de groupes jeunesse (classes) touchés*	/	/	+ 10%	+ 10%	+ 10%	+ 10%
10	Taux de satisfaction aux activités proposées dans les HLMN (questionnaire)	70%	75%	80%	85%	90%	95%
11	Taux des projets et actions mémorielles conduits en partenariat	10%	20%	40%	50%	60%	70%

\* Compte tenu de l'effet de la pandémie, il faudra au moins deux ans, voire davantage, pour retrouver le niveau de 2019.



**AXE 3**

ENGAGEMENTS AXE 3	N° ACTION	ACTION	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHEANCES					
				2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>RECONNAISSANCE RÉPARATION</b>									
Développer le partenariat avec les armées pour la délivrance rapide des cartes, titres et mentions	18	Favoriser l'accès à leurs droits des militaires revenant d'OPEX	Organisation de séances d'information dans les unités militaires	X	X	X	X	X	
	19	Faire en sorte que les chancelleries des unités revenant d'OPEX préparent les dossiers de demande de cartes et titres	Mise en place de formations spécifiques dédiées aux chanceliers des formations militaires	X	X	X	X	X	
<b>SOLIDARITÉ</b>									
Accompagner les blessés	20	Poursuivre et améliorer l'insertion professionnelle et le suivi des blessés	Renouvellement des conventions avec les armées, l'Agence de reconversion de la Défense et le SSA	X					
Accompagner les familles endeuillées	21	Présenter aux familles endeuillées les actions de l'Office	Suivi des ascendants des morts pour la France		X	X	X	X	
<b>MÉMOIRE</b>									
Valoriser les initiatives locales en matière de mémoire des OPEX	22	Augmenter la part d'actions pédagogiques consacrées aux OPEX	Mettre à disposition des services de proximité une mallette pédagogique	X					

**AXE 4**

ENGAGEMENTS AXE 4	N° ACTION	ACTION	ÉVALUATION DE L'ENGAGEMENT	ÉCHEANCES					
				2020	2021	2022	2023	2024	2025
Maintenir les partenariats	23	Avoir des ambassadeurs et des parrains du Bleuets de France	Signature de nouvelles conventions de partenariat	X	X	X	X	X	X
Développer les recettes commerciales	24	Lancer un marché de licence de marque	Montant de la recette des produits dérivés du Bleuets de France	X					
Développer le financement participatif et le mécénat	25	Campagnes de financement participatif numérique	Part des recettes issues des dons en ligne vs part des collectes sur la voie publique	X					
Faire évoluer le statut	26	Mener une étude afin d'évaluer l'impact d'un changement de statut du Bleuets de France	Création d'un groupe de travail ad hoc		X				

N°	INDICATEURS	CIBLES					
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>BLEUETS DE FRANCE</b>							
12	Évolution des recettes du Bleuets de France	1 M€	1,5 M€	1,6 M€	1,7 M€	1,8 M€	2 M€

N°	INDICATEURS	CIBLES					
		2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>QUALITÉ DE SERVICE</b>							
13	Taux de satisfaction du service de demandes en ligne	70%	75%	80%	85%	85%	85%
<b>RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE</b>							
14	Taux de marchés de plus de 40 K€ HT incluant des clauses sociales et/ou environnementales	20%	24%	28%	32%	36%	40%
15	Taux de féminisation minimal de l'encadrement de niveau A et A+	43%	44%	45%	46%	46%	46%
<b>IMMOBILIER</b>							
16	Nombre de relogements	7 minimum	7 minimum	7 minimum	7 minimum	7 minimum	7 minimum
17	Taux d'accessibilité des services	75%	78%	81%	84%	87%	90%
<b>EFFICIENCE DE LA GESTION</b>							
18	Délai global de paiement	30 jours	25 jours	25 jours	20 jours	20 jours	20 jours
19	Taux de recouvrement	95%	96%	97%	98%	99%	99%
20	Taux d'anomalie sur les dépenses directes	20%	15%	10%	8%	5%	5%

## ANNEXE 3 :

# OPTIMISATION DU FONCTIONNEMENT DE L'ÉTABLISSEMENT

### FICHE THÉMATIQUE 1

#### Dynamiser la gestion des ressources humaines et adapter le maillage territorial

##### 1.1 Développer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences plus opérationnelle

L'établissement étant doté du SIRH RenoIRH déployé par le Centre interministériel des services informatiques relatifs aux ressources humaines (CISIRH), il devra être en capacité de développer la gestion des compétences et des emplois en adéquation avec les missions de l'Office, de poursuivre la modernisation de ses outils de suivi et de ses pratiques, dans un environnement socio responsable.

Le perfectionnement des outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permettra d'obtenir un pilotage efficient de la masse salariale de l'Office, afin que cette dernière soit en adéquation avec l'enveloppe financière dédiée. Pour ce faire, une cartographie détaillée des emplois et des prévisions de départs et de recrutements sera mise en place.

Afin de renforcer la visibilité de l'Office et attirer les nouvelles compétences nécessaires, une participation accrue aux forums de recrutement, à la revue des cadres ministérielle sera développée. Les réseaux sociaux seront également davantage sollicités.

Afin de développer la gestion des compétences en interne et de dynamiser les parcours professionnels au sein de l'Office, l'accent sera mis sur les formations et les possibilités de reconversion. Cette professionnalisation concernera différents champs d'action de l'Office, et notamment les agents en charge des actions de solidarité dans les départements afin qu'ils soient en mesure d'accompagner les nouvelles catégories de ressortissants (OPEX, blessés, victimes d'actes de terrorisme, pupilles de la nation, enfants de harkis).

##### 1.2 Moderniser les procédures en matière de ressources humaines

L'Office a été admis « en groupe 1 » par le Service des retraites de l'État (SRE). Ce classement permet le transfert à ce dernier de l'information retraite aux agents ainsi que la dématérialisation des demandes de retraite des fonctionnaires, par l'intermédiaire du site internet « ensap.fr ». Sur ce même site, les agents de l'Office peuvent accéder à leurs bulletins de paye dématérialisés.

Différentes applications informatiques seront reliées au système d'information des ressources humaines (RenoIRH) de l'Office, permettant par exemple la dématérialisation

des dossiers individuels et des entretiens d'évaluation :

- l'application ESTEVE (dématérialisation des entretiens d'évaluation) : actuellement en cours de généralisation au sein du ministère des Armées, elle a vocation à être étendue à ses opérateurs ;
- le développement de l'application GAUDDI (dématérialisation des dossiers administratifs individuels) : sous réserve de sa propre adoption par le ministère des Armées, elle permettra à terme à chaque agent d'avoir accès à son propre dossier administratif, et de pouvoir actualiser certaines informations (changement d'adresse, de RIB, etc.) ;
- l'application interministérielle SICD, à l'origine développée afin de gérer le vivier de compétences de l'encadrement supérieur de l'État devrait également pouvoir être mise en place au sein de l'Office ;
- le développement du « guichet agent » du SIRH RenoIRH permettra à chaque agent de se connecter et notamment de déposer ses demandes de congés et de formation via cette application.

##### 1.3 Adapter le maillage territorial

Depuis le début des années 2010, l'Office est confronté à une double évolution de ses ressortissants et des publics aidés. Une évolution quantitative dans un premier temps puisque le nombre des anciens combattants de la 3<sup>e</sup> génération du feu diminue chaque année du fait de leur grand âge. Une évolution qualitative ensuite, car l'établissement accueille de nouveaux publics, en premier lieu les anciens militaires blessés, ces nouvelles générations du feu ayant des attentes parfois différentes de leurs aînés, notamment en termes d'accès numérique à l'information. L'ONACVG accueille également les victimes d'actes terroristes, les enfants de harkis, les personnes atteintes de syndromes post-traumatiques dont l'accompagnement peut s'avérer complexe.

Cette double évolution, quantitative et qualitative, amènera l'Office à continuer de faire évoluer son schéma d'emplois afin d'adapter les moyens qui lui seront alloués aux besoins réels des territoires. Cette analyse devra être constamment actualisée sur la durée du COP.

Par ailleurs, l'accès direct des ressortissants, des non-ressortissants et des partenaires aux demandes et aux informations par la voie du numérique, mais également par une plate-forme téléphonique nationale entraînera forcément des évolutions dans les métiers de l'ONACVG.

## FICHE THÉMATIQUE 2

### Développer la responsabilité sociétale de l'ONACVG

#### 2.1 Promouvoir la diversité, l'égalité et la qualité de vie au travail

La politique d'accueil de bénéficiaires de l'obligation d'emploi sera confortée, en privilégiant dans la mesure du possible les ressortissants de l'Office. La diversification des modes de recrutement (emplois réservés, article L 4139-2 du code de la défense, service civique, apprentissage et alternance) sera en parallèle privilégiée afin de favoriser la diversité des compétences et la mixité sociale.

La politique d'égalité femmes-hommes continuera à faire l'objet d'une attention particulière au sein de l'Office. Les taux de féminisation de l'encadrement — y compris supérieur — montrent que l'établissement bénéficie déjà de résultats tout à fait satisfaisants dans ce domaine.

Un environnement de travail attractif sera développé en portant une attention particulière aux risques psychosociaux et à la souffrance au travail.

Une démarche qualité sera systématisée, par exemple par la rédaction par les nouveaux agents d'un rapport d'étonnement, ou l'information sur les facilités existantes au sein du ministère des Armées, notamment le télétravail.

#### 2.2 Encourager l'achat responsable

L'achat public est un vecteur qui doit, d'une part concourir à l'atteinte des objectifs des politiques publiques de lutte contre le chômage, les inégalités et les exclusions et, d'autre part, contribuer aux engagements environnementaux

nationaux. Dans ces conditions, la politique achat de l'ONACVG doit répondre à la fois à une logique de protection de l'environnement, mais aussi de progrès social.

Pour atteindre ce double objectif, trois axes seront développés :

- insérer des clauses environnementales dans une part significative des consultations supérieures à 40 000 € HT en utilisant la référence aux éco-labels, en systématisant une obligation de gestion des déchets dans les opérations de travaux, en favorisant les circuits courts dans les approvisionnements et en généralisant l'application du plan « zéro phyto » dans l'entretien des nécropoles nationales ;
- insérer des clauses sociales dans une part significative des consultations supérieures à 40 000 € HT en imposant un volume d'heures d'insertion dans les marchés de travaux, en développant le recours aux marchés réservés au secteur protégé (ex : la fabrication de la fleur du Bleu par des ESAT) ;
- optimiser de l'ingénierie contractuelle (allotissement, assouplissement du régime des avances) pour favoriser l'accès des ETI/PME à la commande publique.

Pour parachever ce dispositif, l'ONACVG va développer l'achat innovant. Sont innovants les « travaux, fournitures ou services nouveaux ou sensiblement améliorés ». Une réflexion va être menée pour définir quels segments d'achats pourront s'adapter et mettre en œuvre de nouveaux procédés de construction ou de production, ou bien encore de nouvelles pratiques dans l'organisation du mode de travail.

## FICHE THÉMATIQUE 3

### Améliorer l'efficacité de la gestion de l'établissement

L'établissement étant désormais doté d'un système d'information comptable et financier (SICF), d'un bureau central des engagements et d'un service facturier, il s'agit désormais de fluidifier la gestion, d'optimiser la chaîne de la dépense et de viser la certification des comptes de l'ONACVG.

#### 3.1 Fluidifier la gestion et optimiser la chaîne de la dépense

Le SICF Qualiacc, opérationnel depuis mars 2017 devra être consolidé et optimisé pour permettre à l'Office de bénéficier des avantages d'un progiciel intégré. En effet, environ 50 % de l'information financière est traitée par l'agence comptable hors SICF, via des applications périphériques en partie non sécurisées. L'objectif retenu est d'utiliser le SICF pour traiter l'ensemble des informations financières.

Cet objectif nécessitera de mettre à plat l'ensemble des processus métiers et soutien, d'optimiser la chaîne de la dépense dans le prolongement de la démarche de contrôle interne financier. En premier lieu le développement du module Immobilisations de Qualiacc permettra à l'Office de gérer les immobilisations dans un seul système d'information avec la suppression de l'application actuelle de gestion des immobilisations et des amortissements.

Par ailleurs, une étude de faisabilité sera menée par l'éditeur sur l'intégration dans QUALIACC des données de tous les autres outils financiers de l'Office, en particulier ceux utilisés par l'agence comptable.

Enfin, le SICF Qualiacc sera paramétré afin de pouvoir intégrer différents taux de TVA.

L'optimisation de la chaîne de la dépense passera égale-

ment par une centralisation des achats et une mutualisation des engagements, du traitement des factures. Enfin, les fonctions des actuelles régies (Hauts lieux, Bleuets) ont vocation à être reprises par le service facturier.

L'agent comptable de l'ONACVG étudiera avec l'INI l'intérêt de prendre en adjonction de service sa comptabilité et étudiera les potentialités de mutualisation de certains processus.

#### 3.2 Viser la certification des comptes

Le préalable à un objectif de certification des comptes tient au développement d'un processus de contrôle interne efficace, un apurement des comptes effectif et une rationalisation des processus métiers entre ordonnateur et comptable.

L'exécution de la dépense devra en effet être plus efficace avec le souci d'améliorer le délai global de paiement et d'alléger la charge de travail des opérateurs Qualiacc (ordonnateurs et Agence comptable) par la poursuite de la dématérialisation des actes, la simplification des procédures et le traitement automatisé de certains actes.

La rationalisation de la fonction achat et des engagements liés sera poursuivie, au travers d'une réorganisation au sein du secrétariat général avec notamment une mutualisation de certains marchés.

La restructuration en cours de l'ex-département de l'entretien et de la rénovation des sépultures de guerre entraîne de facto le transfert des activités d'achats, d'engagements, de certification du service fait et de suivi budgétaire au bureau des achats et au département des finances, en lien direct avec l'AC.

## FICHE THÉMATIQUE 4

### Accélérer la transformation numérique de l'établissement

#### La stratégie informatique de l'ONACVG est formalisée dans un schéma directeur informatique annexé au présent COP.

#### 4.1 Consolider les éléments structurels d'un système sécurisé

Après s'être concentré sur un renouvellement progressif des postes des utilisateurs vers des modèles plus récents et puissants, l'ONACVG doit répondre désormais à l'évolution des modes de travail de ses personnels en modernisant ses systèmes d'information, ses serveurs, sa messagerie, son offre d'outils bureautiques et sa sécurité. L'enjeu pour l'ONACVG est de mieux écouter les utilisateurs, d'optimiser ses procédures et de capitaliser les connaissances afin de toujours mieux répondre à leurs attentes.

### ENGAGEMENTS DE L'ONACVG sur 4.1

#### Moderniser les systèmes d'information

L'ONACVG poursuit sa politique de remplacement des anciens postes par des modèles plus récents et privilégie autant que nécessaire le recours à des ordinateurs portables permettant la mobilité et le télétravail de ses agents.

Concernant l'architecture serveurs du siège, la salle serveurs et ses équipements feront l'objet d'un réaménagement et d'un rééquipement vers une nouvelle solution de serveurs virtualisés sécurisés. Les serveurs de domaine actuels seront migrés vers leur dernière version permettant ainsi la mise en place d'un suivi de sécurité de leurs mises à jour et l'exploitation d'outils d'administration et de supervision modernes.

Les différents serveurs de messagerie de l'ONACVG seront remplacés par la dernière version de serveur Microsoft Exchange afin d'uniformiser la messagerie de l'Office et d'offrir aux utilisateurs une solution de messagerie moderne et confortable en augmentant considérablement les quotas de messagerie actuels, tout en permettant à tous de bénéficier des solutions de partage d'agenda, dossiers publics...

Les solutions de stockage de fichiers en centrale seront optimisées par la mise en place de NAS sécurisés et sauvegardés. Des équipements équivalents seront mis en place dans chaque service de proximité pour permettre non seulement le stockage des dossiers de travail, mais aussi la sauvegarde des documents de chaque agent (documents de travail, archives de messagerie...).

Concernant les applicatifs de bureautique des personnels de l'ONACVG, une campagne de renouvellement sera réalisée pour migrer progressivement vers les versions 2016 puis 2019 de la suite bureautique Microsoft Office.

#### Moderniser les procédures informatiques

L'ONACVG mettra en place des outils intranet modernes facilitant ses échanges avec les utilisateurs, allant d'une solution de gestion des demandes informatiques par ticket à la mise en place de bases de connaissances ou de forums d'échange.

En toute transparence, l'état d'avancement des projets informatiques sera régulièrement porté à la connaissance des utilisateurs.

Enfin, le bureau informatique, en lien avec le bureau des marchés, étudiera les offres pour se doter d'une solution de

gestion du parc informatique, permettant d'assurer le suivi non seulement des déploiements, mais aussi des interventions, garanties et inventaires.

#### Moderniser l'administration, la supervision, le suivi et la sécurité des systèmes d'information

La modernisation des solutions serveurs et bureautiques de l'ONACVG devra s'accompagner d'un plan de formation conséquent des personnels informatiques (administrateurs systèmes devant adapter leurs connaissances aux serveurs de domaine et de messagerie Microsoft 2019, autres agents informatiques devant se former aux nouvelles versions de la suite bureautique afin d'en assurer un support auprès des utilisateurs).

Une étude du marché devra être menée à la suite de la formation des administrateurs pour déterminer le besoin d'outils d'administration et de supervision des serveurs et équipements. Il est primordial de pouvoir prévenir de futurs incidents par l'observation et l'analyse d'outils de supervision et important de faciliter les tâches répétitives d'administration (telles que la configuration et le déploiement de nouveaux postes).

Une charte informatique sera rédigée et communiquée à l'ensemble des utilisateurs de l'Office afin de rappeler les bonnes pratiques informatiques, aussi bien en matière de sécurité que de sauvegarde des données ou de consommation des ressources. Cette charte informatique couvrira les spécificités du travail mobile et du télétravail et orientera les utilisateurs vers les bons interlocuteurs en matière de sécurité informatique.

Par ailleurs, un audit des solutions d'antivirus et de filtrage de la messagerie devra être réalisé pour les adapter à l'évolution de l'architecture et des solutions serveurs du système d'information. L'objectif est d'automatiser le filtrage de la messagerie sans que celui-ci mobilise des personnels pour des contrôles complémentaires.

Enfin, lorsque les différentes évolutions du système d'information de l'ONACVG auront été réalisées et documentées, la mise en place d'audits de sécurité réguliers devra être planifiée, faisant appel à une prestation extérieure dans un premier temps, qui pourra conduire à la formation des personnels informatiques en la matière afin que ceux-ci puissent par la suite réaliser par eux-mêmes des contrôles de sécurité réguliers.



#### 4.2 Permettre à l'ONACVG de faire face à ses ambitions

Dans un contexte de rajeunissement de sa population de ressortissants plus familière des outils du numérique et pour inscrire dans la durée la réactivité de ses actions,

l'ONACVG doit accélérer sa transformation numérique. Sa ligne directrice est de mieux connaître ses ressortissants pour leur délivrer le meilleur service avec des outils flexibles et modernes.

#### ENGAGEMENTS DE L'ONACVG sur 4.2

##### Proposer une offre de services en ligne

Le site Internet de l'ONACVG affirmera son rôle de guichet numérique et proposera une offre de services en ligne articulée autour de la dématérialisation de l'ensemble des démarches administratives qu'elle propose habituellement au sein de ses services de proximité.

La mise en place d'un espace ressortissant individualisé contribuera à faciliter les échanges en lui communiquant les informations relatives à ses démarches, et à le fidéliser en l'incitant à consulter le site Internet de l'Office plus régulièrement pour le tenir informé de ses droits et participer aux événements proposés pour entretenir le lien et la mémoire du monde combattant.

La demande dématérialisée de carte du combattant et de titre de reconnaissance de la nation inaugurera le catalogue de service, suivi de la démarche en ligne de demande d'aide sociale. Par la suite, la généralisation des demandes en ligne sera systématiquement appliquée pour étoffer l'offre.

**Améliorer et valoriser la connaissance des ressortissants**  
Il s'agira pour l'ONACVG de disposer d'un outil de gestion de la relation client (GRC) commun à l'ensemble des métiers et orienté ressortissants et partenaires.

Cet outil regroupera dans un espace sécurisé l'ensemble des informations utiles et fiabilisées relatives aux contacts, ressortissants et partenaires ainsi que l'historique des actions menées par l'Office au profit des bénéficiaires. Accessible depuis l'ensemble du réseau de l'ONACVG, il s'intégrera au cœur des activités quotidiennes des agents, centralisant et normalisant les processus ainsi que les bonnes pratiques et leur permettra d'apporter une réponse pertinente et adaptée aux diverses sollicitations.

Une attention particulière sera portée à développer des interfaces et automatismes avec les autres composantes du système d'information de l'ONACVG (Gestion cartes et

titres, système comptable et financier) pour accélérer les processus de traitement (suppression de ressaisie, délivrance de documents dématérialisés, mise en paiement d'aides financières au plus tôt).

La mise en place s'effectuera progressivement et par module et suivant le calendrier de déploiement des services en ligne avec lesquels l'application sera intimement intégrée. Chaque module sera le fruit d'une réflexion de fond effectuée par les métiers sur leurs processus et favorisera les synergies entre les départements et services de l'ONACVG dans le souci d'améliorer la relation et le service offert au ressortissant.

##### Piloter et mesurer la qualité de service

L'outil de GRC embarquera en son sein des indicateurs d'activité et de performance définis et validés par les métiers et destinés à produire des tableaux de bord qui apporteront en premier lieu une aide au pilotage. L'analyse des données et des indicateurs conduira l'ONACVG à favoriser une démarche prospective dans la conception de ses futurs services dans le souci de toujours mieux répondre aux attentes de ses ressortissants.

La satisfaction du ressortissant sera prise en compte par le biais d'un système d'enquête qualité en ligne délivrée lors de chaque demande de service ou ponctuellement à l'occasion d'un événement ou d'une enquête annuelle. Le résultat de ces enquêtes sera mis en ligne sur le site internet en toute transparence. L'exploitation de ce retour inscrira l'ONACVG dans une boucle d'amélioration de la qualité de ses services et l'incitera à développer son offre en prenant en compte les attentes des bénéficiaires.

La mise en place des tableaux de bord suivra le calendrier de déploiement des modules de l'outil de GRC. L'élaboration de la synthèse générale sera itérative puisque le périmètre couvert évoluera avec la disponibilité des modules.

## ANNEXE 4 :

# FICHE SUR LA POLITIQUE PATRIMONIALE ET ARCHIVISTIQUE RELATIVE AU SCHÉMA PLURIANNUEL DE STRATÉGIE IMMOBILIÈRE DE L'ONACVG 2020-2025

La stratégie immobilière de l'ONACVG est formalisée dans un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) qui sera présenté, après l'adoption du COP par le Conseil d'administration, aux interlocuteurs dédiés, en premier lieu la Direction de l'Immobilier de l'État (DIE).

#### Une politique patrimoniale efficiente

La politique patrimoniale de l'ONACVG s'articule autour de trois axes :

- la poursuite des efforts pour se rapprocher de la norme de performance immobilière de 12 m<sup>2</sup> par poste de travail : de 2011 à 2019, 71 relogements de services ont été effectués, ce qui a permis de réduire de 5 151 m<sup>2</sup> la surface utile nette des surfaces de bureau occupées par l'Office. Les relogements se poursuivront afin de diminuer le ratio m<sup>2</sup> par poste de travail, encore très éloigné de la norme. Une attention particulière sera portée aux services concernés par des évolutions d'effectifs ;
- la maîtrise des coûts immobiliers : le maillage territorial actuel conduit à occuper un grand nombre d'emprises avec des statuts d'occupation divers (propriétaire, locataire à titre onéreux, occupant à titre gratuit...). Le logement de tous les services actuellement en location privée vers des emprises publiques sera privilégié ainsi que la vente des biens propres ;
- l'amélioration de l'accessibilité : dans un contexte de vieillissement des ressortissants et des personnels, 75% des services répondent aux normes d'accessibilité. L'objectif au terme du futur SPSI devra être de 90%.

#### Une politique archivistique moderne

La politique archivistique de l'ONACVG s'articule autour de trois axes :

- la valorisation des archives historiques de l'Office : établissement centenaire, l'ONACVG dispose d'un riche et important fonds d'archives. Ainsi, depuis l'origine, 9,6 kilomètres linéaires d'archives historiques ont été versées aux archives départementales et plusieurs centaines de mètres linéaires de la direction générale l'ont été au centre des archives contemporaines. Ce travail sera poursuivi dans les services de proximité et à la direction générale avec notamment, pour cette dernière, le versement en plusieurs phases des archives des Rapatriés : d'abord celles de l'ex-ANIFOM (8 kilomètres linéaires) puis celles du bureau central des rapatriés (7 kilomètres linéaires) ;
- la mise en place d'une gestion électronique des documents (GED) : la conservation de documents bureautiques et des applications métiers sous forme exclusivement électronique nécessitera la mise en place à moyen et long terme de techniques de gestion et d'archivage communes à tous les services, action à mener en lien avec le bureau informatique de l'établissement. Il convient de trouver une solution logicielle d'archivage définitif interfacée avec les applications métiers de l'ONACVG ; une piste à étudier consiste à intégrer le programme interministériel d'archivage définitif VITAM ;
- la poursuite de l'externalisation : depuis une dizaine d'années, l'ONACVG a recours à l'externalisation de ses archives courantes et intermédiaires, ce qui représente au 1<sup>er</sup> janvier 2020, trois marchés d'externalisation d'archives d'un volume global de 16,5 kilomètres linéaires répartis comme suit (direction générale et services de proximité : 1,3 kilomètre linéaire / ANIFOM : 8 kilomètres linéaires / ex-Service central des rapatriés : 7,2 kilomètres linéaires).

À titre d'information : sommaire du SPSI

#### INTRODUCTION

#### PREMIERE PARTIE : LE CONTEXTE ET LES ENJEUX DU SPSI

#### DEUXIEME PARTIE : BILAN DE LA POLITIQUE IMMOBILIERE

##### ACTION 1 : BILAN DU SPSI 2011-2015

- 1.1 La réduction des surfaces par poste de travail
- 1.2 L'amélioration du niveau d'entretien des locaux
- 1.3 La mise aux normes d'accessibilité
- 1.4 La réalisation d'un plan de cessions immobilières

##### ACTION 2 : LA POLITIQUE MISE EN PLACE DEPUIS 2016

- 2.1 Des relogements afin de réduire la surface par poste de travail et le coût immobilier
- 2.2 La mise aux normes d'accessibilité de nouveaux services territoriaux
- 2.3 Des cessions qui se sont poursuivies

#### TROISIEME PARTIE : ORIENTATION D'ÉVOLUTION DU PARC IMMOBILIER

##### ACTION 3 : REpondre AUX OBJECTIFS DE LA DIRECTION DE L'IMMOBILIER DE L'ÉTAT

- 3.1 La réduction de la surface utile nette et brute par poste de travail
- 3.2 Générer des économies, déménager dans le cadre du programme 348

##### ACTION 4 : ENTREtenir LE PARC

- 4.1 Mettre en sécurité et aux normes
- 4.2 Offrir des conditions de travail et d'accueil satisfaisantes

##### ACTION 5 : POURSUIVRE LES CESSIONS

- 5.1 Le foncier bâti
- 5.2 Le foncier non bâti

##### ACTION 6 : ADAPTER L'IMMOBILIER AUX BESOINS SUR LE TERRITOIRE

- 6.1 Faire évoluer les implantations de bases de vie des sépultures de guerre
- 6.2 Adapter le parc immobilier aux évolutions qualitatives et quantitatives du réseau

##### ACTION 7 : ADAPTER L'IMMOBILIER DES SERVICES CENTRAUX

- 7.1 Consolider et adapter l'implantation de l'ONACVG sur le site des Invalides
- 7.2 Optimiser l'utilisation des locaux avec les différents occupants de l'HNI
- 7.3 Reloger le BCR d'Agen

##### ACTION 8 : PRENDRE EN COMPTE LA TRANSFORMATION NUMERIQUE

- 8.1 Des besoins immobiliers à ajuster en fonction des évolutions technologiques
- 8.2 La prise en compte de l'impact du développement du télétravail

#### QUATRIEME PARTIE : LE PORTEFEUILLE PROJETS/ ACTIONS

#### CINQUIEME PARTIE : CADRAGE FINANCIER ANNEXES du SPSI

# ANNEXE 5 : SCHÉMA DIRECTEUR INFORMATIQUE DE L'ONACVG

## SOMMAIRE

### PREMIERE PARTIE : LES ENJEUX DU SCHÉMA DIRECTEUR INFORMATIQUE

### DEUXIEME PARTIE : LE PLAN D'ACTIONS

#### ACTION 1 : MODERNISER L'INFRASTRUCTURE DU SYSTEME D'INFORMATION

- 1.1 La poursuite du renouvellement du parc informatique utilisateurs
- 1.2 La modernisation de l'architecture et des serveurs du siège
- 1.3 La mise à jour des solutions bureautiques

#### ACTION 2 : MODERNISER LES PROCÉDURES SOUTIEN

- 2.1 La mise en place d'une solution de tickets pour le suivi des demandes utilisateurs
- 2.2 La mise en place d'une solution de gestion du parc informatique
- 2.3 La mise en place d'une gestion électronique des documents, dématérialisation des flux et du courrier

#### ACTION 3 : MODERNISER L'ADMINISTRATION, LA SUPERVISION, LE SUIVI ET LA SECURITE DES SYSTEMES D'INFORMATION

- 3.1 La formation des personnels du bureau informatique
- 3.2 La mise en place d'outils d'administration et de supervision
- 3.3 La réalisation d'une charte informatique
- 3.4 La réalisation d'un audit des solutions d'antivirus et de filtrage de la messagerie
- 3.5 La réalisation d'audits de sécurité

#### ACTION 4 : DEVELOPPER UNE OFFRE DE SERVICE EN LIGNE

- 4.1 La dématérialisation des démarches administratives
- 4.2 La dématérialisation des autres demandes
- 4.3 L'espace ressortissant

#### ACTION 5 : MODERNISER LES SYSTEMES D'INFORMATION METIERS

- 5.1 La mise en place d'outils de gestion de la relation client
- 5.2 La refonte de l'application cartes et titres

#### ACTION 6 : MODERNISER LES SYSTEMES D'INFORMATION DES RESSOURCES HUMAINES

- 6.1 La dématérialisation du compte rendu d'entretien professionnel
- 6.2 La dématérialisation des dossiers administratifs
- 6.3 Les évolutions du guichet agent
- 6.4 La gestion des compétences

#### ACTION 7 : MODERNISER LE SYSTEME D'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIER

- 7.1 La montée en version du SICF
- 7.2 La mise en place d'interopérabilité avec les applications métiers
- 7.3 L'intégration des immobilisations

#### ACTION 8 : MODERNISER L'INFRASTRUCTURE RESEAU ET TELECOM

- 8.1 La renégociation du marché d'interconnexion des sites
- 8.2 La mise en place d'une solution de centre d'appel
- 8.3 La mise en place d'un service CLOUD privé
- 8.4 Le développement des outils conversationnels

## PREMIÈRE PARTIE : LES ENJEUX DU SCHÉMA DIRECTEUR INFORMATIQUE

Les cinq dernières années, l'Office national des anciens combattants et victimes de guerre a considérablement évolué avec de nombreux projets tels que la reprise en mains du logiciel d'instruction des cartes et titres, la rationalisation de tous les moyens d'impression, le renouvellement progressif de son parc informatique fixe, la dotation en ordinateurs portables de ses cadres et directeurs de services de proximité, le lancement de l'Intranet au sein de l'Office, et plus récemment, la création d'un nouveau site internet.

Les années à venir vont permettre à l'Office d'avancer encore davantage vers la modernisation de ses équipements et de ses systèmes d'information, et de les sécuriser par le renouvellement des serveurs d'administration et de messagerie. Les solutions de mobilité seront privilégiées afin de répondre aux exigences de rayonnement accru dans le domaine mémoriel et social, comme aux événements divers (grèves, pandémies...).

Ces changements impliqueront une adaptation des compétences des personnels informatiques, qui devront faire évoluer leurs méthodes de travail et les solutions d'exploitation et d'administration. Les savoir-faire des autres agents devront croître pour répondre aux besoins en évolution constante des ressortissants.

Dans ce même esprit de modernisation, les systèmes d'information métiers, ressources humaines, comptable et financier poursuivront leur progression par l'intégration de nouvelles fonctionnalités.

Cela passera par la transformation numérique de l'établissement avec une dématérialisation progressive de toutes les demandes des ressortissants de l'ONACVG, et la création d'un guichet utilisateur unique en matière de cartes, titres et mentions.

Pour accompagner cette orientation digitale, un outil de gestion de la relation client (GRC) permettra, aux agents de l'Office comme aux tutelles, d'objectiver l'activité de l'Office et de proposer des réponses plus rapides et efficaces au quotidien à nos ressortissants et partenaires.

Ces évolutions s'appuieront également sur la renégociation des solutions d'interconnexion des différentes emprises de l'Office, mais aussi la mise en place d'un centre d'appel national, de services de partage de documents et d'outils conversationnels.

Ces transformations s'ancrent dans les territoires et s'appuient sur tous les agents de l'ONACVG, œuvrant aussi bien dans les services départementaux que dans les HLMN ou les secteurs en charge de l'entretien et de la rénovation des sépultures de guerre. Elles s'inscrivent dans une politique volontaire d'évolution et d'adaptation des outils et des solutions aux nouveaux besoins et méthodes de travail des personnels de l'Office, mais aussi et surtout de ses ressortissants.

## DEUXIÈME PARTIE : LE PLAN D'ACTIONS

### ACTION 1 : MODERNISER L'INFRASTRUCTURE DU SYSTÈME D'INFORMATION

Depuis quelques années, l'ONACVG a renouvelé progressivement les équipements informatiques de ses personnels en augmentant leur puissance et leur capacités, mais aussi en s'adaptant aux usages mobiles de plus en plus fréquents.

Poursuivant cette politique de renouvellement régulier des postes de ses utilisateurs, l'Office se doit aussi de faire évoluer son système d'information et d'en renouveler à présent le cœur en modernisant à la fois l'architecture des serveurs, les logiciels qu'ils exploitent et la solution de messagerie devenus obsolètes.

Cette évolution massive du cœur de l'infrastructure du système d'information de l'ONACVG s'accompagnera de la mise à jour de la suite bureautique qui équipe l'ensemble des postes informatiques.

Les objectifs de l'action 1 sont de doter l'ensemble des personnels de l'ONACVG d'outils modernes lui permettant de répondre aux besoins de ses interlocuteurs.

#### 1.1 La poursuite du renouvellement du parc informatique utilisateurs

Le parc informatique utilisateurs de l'ONACVG est régulièrement renouvelé au fur et à mesure des besoins et l'Office afin de s'adapter à l'évolution des usages de ses personnels.

L'Office a doté amplement les cadres du siège, les directeurs des services de proximité ainsi que les référents mémoire et citoyenneté et les assistants sociaux en solutions de mobilité. Il proposera davantage d'ordinateurs portables à ses personnels afin de répondre au nouveau besoin de télétravail, mais aussi au travail de terrain d'une partie de ses agents.

Les ordinateurs portables de l'Office seront systématiquement déployés avec une base destinée à accueillir l'ordinateur et permettant d'y connecter clavier, souris, un à deux écrans et tout éventuel périphérique. Ce qui offrira à la fois le confort d'un ordinateur de bureau sur le lieu de travail et tous les avantages d'une solution mobile en un seul équipement.

#### 1.2 La modernisation de l'architecture et des serveurs du siège

Les solutions logicielles serveurs du siège n'étant à présent plus supportées par leur éditeur, elles présentent un risque de sécurité important qu'il est nécessaire de corriger au plus tôt. Par ailleurs, leurs licences ne permettent plus d'offrir aux utilisateurs des capacités de messagerie suffisantes. Il a été nécessaire de mettre en place une solution de serveur de messagerie complémentaire (Hmail) qui n'offre pas l'ensemble des services proposés par la messagerie Exchange existante et pose de nombreux problèmes.

La mise à jour des serveurs Windows et du serveur de messagerie Exchange est nécessaire pour des raisons de sécurité, mais aussi pour unifier les solutions déployées et faciliter le travail des utilisateurs en leur offrant des solutions performantes et efficaces. Ces solutions serveurs seront mises à jour dans la dernière version existante pour profiter au mieux de leur cycle de vie et ainsi ne devoir les renouveler qu'à leur fin annoncée (2025 pour Exchange et Office, 2029 pour Windows Server).

Les solutions actuelles datant de 2003, la procédure de migration est plus complexe et nécessite une migration de versions progressive des deux solutions qui se déroulera sur une bonne partie de l'année 2020 car l'évolution du serveur de messagerie devra s'accompagner de celle de la solution bureautique déployée sur l'ensemble des postes utilisateurs. D'autant plus que la migration de la messagerie nécessitera en pré requis la réintégration de l'ensemble des comptes utilisateurs exploités par Hmail.

Il a été décidé de profiter du renouvellement de ces solutions logicielles serveurs pour remplacer les équipements informatiques qui les hébergent depuis de nombreuses années et ne sont plus garantis par leur constructeur.

Une solution de virtualisation des serveurs physiques a été choisie pour réduire l'encombrement de la salle serveur, mais aussi et surtout faciliter la gestion, l'administration, la supervision et la sauvegarde de ces machines.

La mise en place de la nouvelle plateforme serveur est planifiée courant 2020. La migration progressive des solutions logicielles serveurs se fera tout au long de l'année 2020, en fonction du déploiement de la solution bureautique sur l'ensemble des postes utilisateurs.

### 1.3 La mise à jour des solutions bureautiques

Les personnels de l'ONACVG sont actuellement dotés de la suite bureautique Microsoft Office 2003. Outre d'importants risques de sécurité liés à l'absence de support de sécurité de la part de l'éditeur, les utilisateurs souffrent régulièrement des limitations du logiciel (nombre de lignes limité dans Excel par exemple) et de problèmes de compatibilité des versions des documents échangés avec leurs divers partenaires institutionnels.

Il devient urgent de mettre à jour la suite bureautique pour pallier les problèmes et risques. Il a été décidé de choisir la dernière version de celle-ci afin de profiter au maximum du cycle de vie du produit.

Pour des raisons de compatibilité du client de messagerie Outlook avec les différentes versions du serveur de messagerie Exchange, les mises à jour du client et du serveur devront se faire par étape, le temps de déployer la suite Office sur l'ensemble des postes utilisateurs.

La mise à jour de cette solution bureautique devra s'accompagner de formations, aussi bien pour les utilisateurs que pour le bureau informatique qui en assurera le support. Cette actualisation des connaissances et compétences des utilisateurs et du support est un plus pour chacun qui sera apprécié.

### ACTION 2 : MODERNISER LES PROCÉDURES SOUTIEN

Fort de l'évolution annoncée de son infrastructure de serveurs, le bureau informatique s'engage dans un processus de modernisation de ses méthodes de travail, d'assistance et de communication avec ses usagers, surtout axé autour des technologies d'information Web (sites intranet).

L'actualisation de l'architecture serveur s'accompagnera en 2020 et 2021 de la réalisation, en collaboration avec les personnels, d'une cartographie des équipements informatiques de l'ensemble des différentes emprises de l'Office, afin d'identifier les possibles difficultés et d'être en mesure d'appréhender plus rapidement leur environnement dans le cadre d'un traitement d'incident.

#### 2.1 La mise en place d'une solution de tickets pour le suivi des demandes utilisateurs

Une solution gratuite de gestion des demandes d'assistance informatique par ticket sera rapidement mise en œuvre sur l'intranet du bureau informatique. Elle permettra aux utilisateurs d'être informés en temps réel de la prise en compte de leurs demandes et de leurs évolutions, tout en pouvant échanger avec le technicien informatique en charge du dossier qui sera clairement identifié.

Cette solution présentera également un grand intérêt pour le bureau informatique qui sera en mesure d'identifier instantanément les demandes en cours, en attente et résolues, de les classer par thématique et de constituer une base de connaissance réutilisable.

L'exploitation, dans un premier temps, d'une solution gratuite adaptable permettra au bureau, déjà mobilisé en 2020 sur la migration des serveurs et de la solution bureautique, d'affiner ses méthodes de travail et de capitalisation avec un tel outil. En 2021, son adaptation, sa personnalisation ou son remplacement pourront être envisagés par l'intégration de cette fonction dans la solution de gestion de parc informatique.

#### 2.2 La mise en place d'une solution de gestion du parc informatique

Le parc informatique de l'Office compte plus de 2 000 ordinateurs, serveurs et équipements divers qu'il convient d'identifier, répertorier et suivre en matière d'administration, mise à jour et entretien.

La mise en place d'une solution de gestion de parc informatique s'impose pour faciliter ces différents traitements ainsi que le suivi des garanties des matériels. La solution logicielle gratuite GLPI (Gestion libre de parc informatique) sera déployée en 2020 en parallèle à la migration de

la plateforme serveurs et la mise en place de la solution de tickets informatiques.

Ce nouveau logiciel et la formation des personnels de l'informatique à son utilisation permettront d'affiner les méthodes de travail de l'équipe en matière de gestion du parc informatique, en personnalisant au besoin l'outil.

#### 2.3 La mise en place d'une gestion électronique des documents, de la dématérialisation des flux et du courrier

Une solution de gestion électronique de documents (GED) sera mise en place pour faciliter l'organisation et la recherche des documents électroniques de l'Office, mais aussi et surtout pour permettre la dématérialisation et la formalisation des flux d'échange de ces documents.

Plusieurs procédures internes de gestion et de fonctionnement, telles que la gestion des notes de frais ou les demandes de déplacement pourraient ainsi être dématérialisées et gagner en efficacité et suivi.

Une solution à base de logiciels libres (MAARCH et MAARCH Courrier) sera étudiée avant d'envisager de recourir à une solution propriétaire. La solution définitive devra permettre de dématérialiser les flux courants tels qu'illustrés ci-dessus, mais aussi celui du courrier postal et surtout la programmation de tout nouveau flux de documents dont l'Office pourrait avoir usage.

Les personnels de l'informatique devront être formés à l'administration de la solution et des personnels utilisateurs référents à son usage approfondi.

Il est à prévoir que des solutions de numérisation (scanners) complémentaires devront être acquises pour faciliter le travail des plus importants contributeurs de la solution (numérisation en quantité).

### ACTION 3 : MODERNISER L'ADMINISTRATION, LA SUPERVISION, LE SUIVI ET LA SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION

La mise à jour des solutions logicielles serveurs et la modernisation des plateformes imposent une adaptation des connaissances des administrateurs systèmes, mais aussi celle des outils d'administration et de suivi de ces matériels.

La clarification des règles d'usage des matériels et logiciels informatiques, mais aussi l'évaluation et le contrôle des solutions d'antivirus, de filtrage de la messagerie et de la sécurité globale de l'ensemble du système d'information complètent l'évolution des systèmes informatiques de l'Office.

#### 3.1 La formation des personnels du bureau informatique

La mise à jour des systèmes serveurs vers Windows Server 2019 et Exchange Server 2019 présente de très importantes évolutions fonctionnelles qui nécessitent la formation des administrateurs système de l'Office.

Cette formation sera planifiée courant 2020, parallèlement au déploiement de la plateforme de virtualisation des serveurs. Celui-ci s'accompagnera d'un transfert de compétences sommaire d'administration de cette plateforme, puis sera complété en 2021 par des formations d'administration avancée pour les administrateurs système, et d'utilisation pour l'ensemble des techniciens informatiques.

La mise à jour de la suite bureautique Office, planifiée en 2020 imposera une formation, pour l'ensemble des personnels support du bureau informatique, adaptée à l'assistance utilisateurs qui leur permettra de constituer progressivement une base de connaissance d'assistance bureautique.

Enfin, l'acquisition et le déploiement de toute nouvelle solution de gestion, d'administration, de supervision ou d'audit devront être accompagnés des formations des personnels qui en auront la charge et l'usage.

#### 3.2 La mise en place d'outils d'administration et de supervision

Suite à la modernisation de son infrastructure serveurs, l'Office se dotera d'une solution de supervision de ses équipements afin d'en assurer une surveillance et une administration efficace et préventive.

De plus, l'acquisition d'un nombre restreint de licences d'une solution de télé-intervention (de type Teamviewer) au profit des personnels informatiques de l'ONACVG sera étudiée pour faciliter le dépannage des postes informatiques mobiles. Cette acquisition se fera, si nécessaire, sous la forme d'un abonnement annuel.

Une solution de supervision permet d'avoir une image claire et complète de l'état du système d'information et de détecter les dysfonctionnements de celui-ci afin, si possible, d'intervenir avant la rupture de service pour l'utilisateur. Cette supervision peut aussi bien concerner la surveillance des rapports d'état de solutions logicielles que la température dans une salle serveur, les dysfonctionnements du réseau, l'état de charge des onduleurs, l'espace disque disponible dans les stockages, etc.

Il conviendra de mener une étude approfondie des besoins correspondants à la topologie de l'ensemble du système d'information de l'Office au dernier trimestre de l'année 2020 afin de déployer une solution et de s'y former en 2021. Les solutions libres seront privilégiées sur ce dossier.

#### 3.3 La réalisation d'une charte informatique

L'évolution de l'architecture et des solutions logicielles du système d'information de l'Office, mais aussi le développement du télétravail conduira à un changement des possibilités de travail des agents qui doivent être clairement définies et encadrées.

C'est pourquoi la mise en place d'une charte informatique sera réalisée pour non seulement rappeler aux utilisateurs les principales règles en matière de sécurité informatique, mais aussi pour leur préciser l'ensemble des outils mis à leur disposition, leur cadre d'usage et les règles de sécurité qui s'y rattachent.

Cette charte devra pointer précisément les différents points de contact à disposition des utilisateurs en fonction de leurs besoins et être révisée à minima une fois par an pour s'assurer de sa parfaite adéquation à l'environnement informatique de l'Office.

#### 3.4 La réalisation d'un audit des solutions d'antivirus et de filtrage de la messagerie

Le renouvellement programmé des serveurs de l'ONACVG, aussi bien pour les contrôleurs de domaine que pour les serveurs de messagerie, devra être suivi d'une réévaluation des solutions de sécurité déployées à ce jour en matière d'antivirus et de filtrage des messages.

L'étude devra être menée parallèlement à la mise en place de la solution de virtualisation des serveurs pour éviter un redéploiement inutile d'une solution qui ne serait plus adaptée dans le nouveau contexte.

Le déploiement de nouvelles solutions de sécurité, s'il s'avérait nécessaire, devra être initié au cours de l'année 2021 et les personnels informatiques devront y être formés à minima en tant qu'utilisateurs et administrateurs.

L'Office souffrant régulièrement d'une baisse de la réputation de ses serveurs de messagerie, la mise en place d'une solution dédiée à l'envoi de courriels en quantité sera déployée rapidement afin non seulement d'éviter aux serveurs d'être identifiés comme expéditeurs potentiels de pourriels, mais aussi et surtout pour améliorer la gestion et le suivi des campagnes d'e-mails.

#### 3.5 La réalisation d'audits de sécurité

Lorsque l'ensemble des évolutions des différentes plateformes serveurs et applicatives aura été réalisé, que les administrateurs systèmes et applicatifs auront été formés, il sera nécessaire de faire réaliser un audit de sécurité du système d'infor-

mation de l'Office dans le but d'identifier les possibles failles de sécurité qui pourraient apparaître.

Cet audit, qu'il conviendra de réaliser au plus tard au premier trimestre 2022, conclura efficacement la modernisation du système d'information de l'ONACVG et permettra de dresser un bilan complet de sa réalisation. La correction de chacune des failles qui pourraient alors être relevées contribuera à l'amélioration de la sécurité de l'ensemble du système d'information.

Afin que cette évaluation et les possibles corrections de la sécurité de l'ensemble du système d'information de l'Office portent leurs fruits durablement, des personnels informatiques seront formés à réaliser régulièrement des audits de sécurité, aussi bien des postes utilisateurs que des serveurs et équipements réseau.

Des audits de sécurité réguliers pourront alors être mis en place pour s'assurer de la régularité du niveau de sécurité de l'ensemble du système d'information de l'ONACVG.

### ACTION 4 : DÉVELOPPER UNE OFFRE DE SERVICE EN LIGNE

Pour s'adapter au développement des nouveaux usages digitaux qui utilisent massivement l'Internet et le Web et s'inscrire dans la dématérialisation définie par les politiques publiques, l'ONACVG doit accélérer sa transformation numérique.

Les objectifs stratégiques de l'action 4 consistent dès lors à :  
- respecter les engagements du programme Action publique 2022 en matière de transformation digitale pour améliorer la qualité de service en répondant aux nouveaux usages du numérique, et simplifier les démarches des ressortissants ;  
- affirmer le site internet comme le point d'entrée privilégié pour les démarches administratives ;  
- développer un espace d'échange numérique sécurisé dédié aux ressortissants et aux partenaires.

#### 4.1 La dématérialisation des démarches administratives

Afin de répondre aux exigences d'efficacité en termes de traitement des demandes effectuées par le public, le site internet de l'ONACVG sera doté d'une fonctionnalité de saisie de formulaires en ligne pour chacune des demandes administratives prises en charge par les différents départements métiers.

L'architecture du moteur de formulaire devra satisfaire aux contraintes de contenu et de volumétrie avec la prise en charge de pièces justificatives au format numérique tout en assurant un fonctionnement ergonomique optimal sur tous les écrans (smartphone, tablette, ordinateur). La conception de la démarche en ligne répondra à des critères de simplicité et d'intelligibilité pour offrir une bonne expérience utilisateur. La protection et l'intégrité des données seront également une priorité dans le respect du nouveau règlement général sur la protection des données (RGPD).

La première procédure mise en place concernera les demandes de cartes, titres et mentions. La mise en place de sa version en ligne apportera un gain significatif dans la charge et le délai de traitement en réduisant notamment la saisie et la numérisation des pièces dans la phase de pré-instruction.

La deuxième procédure concernera l'action sociale qu'il s'agisse des aides classiques attribuées aux ressortissants de l'ONACVG comme des autres demandes d'aides comme celles des enfants de harkis ou des rapatriés. En fonction du nombre et de la nature des pièces justificatives, la procédure sera adaptée en conséquence.

#### 4.2 La dématérialisation des autres demandes

Fort de ces deux expériences, l'ONACVG sera en mesure de proposer la possibilité de traiter numériquement d'autres demandes.

Ces autres demandes couvriront un périmètre plus large que les démarches administratives et pourront prendre en compte par exemple :



- les demandes de subventions des associations ;
- les demandes de renseignement en lien avec l'état civil militaire.

#### 4.3 L'espace ressortissant

Avec l'enrichissement de son catalogue de démarches en ligne, l'ONACVG compte fidéliser son public en lui offrant un espace privé et sécurisé sur son site internet.

Le ressortissant pourra consulter l'état d'avancement de sa démarche, en complément des notifications de celui-ci par courriel, et pourra interagir avec l'Office en toute confidentialité afin de transmettre ou de récupérer des informations ou des documents.

Il sera possible également de mener des campagnes d'information personnalisée en bénéficiant d'un canal complémentaire aux outils de communication traditionnels.

Enfin, dans un souci d'entretenir un service efficace et pour en mesurer la valeur, une enquête de satisfaction sera proposée au ressortissant à l'occasion de chaque demande. La saisie des notations s'effectuera également en ligne. Ces réponses traitées et analysées entretiendront un indicateur de satisfaction globale du service des demandes dématérialisées, en adéquation avec le programme gouvernemental Transparence.

#### ACTION 5 : MODERNISER LES SYSTÈMES D'INFORMATION MÉTIERS

L'activité des métiers et les systèmes d'information font l'objet d'une perpétuelle évolution et leur mise en concordance constitue un défi récurrent. Afin d'accompagner la nouvelle organisation de l'ONACVG et d'inscrire son efficacité dans la durée, deux chantiers d'envergure seront lancés dans le cadre du COP 2020-2025.

Les objectifs stratégiques de l'action 5 consistent dès lors à :  
- doter l'établissement d'un outil de gestion de la relation client (GRC) intégré aux processus métiers ;  
- refondre l'application historique Kapta dans une architecture moderne et l'interfacer avec l'outil de GRC et les services en ligne.

#### 5.1 La mise en place d'outils de gestion de la relation client

Afin de mieux délivrer ses services à son public, l'ONACVG doit adosser ses activités métiers à un outil commun de gestion de la relation client qui centralise les informations collectées, actions engagées et réponses apportées par les métiers dans le cadre de leurs activités.

Une meilleure connaissance partagée des données ainsi qu'une normalisation des procédures dans un applicatif unique offrira aux agents chargés de traiter les dossiers un cadre performant, sécurisé et intègre favorisant les échanges transparents entre les services de l'établissement.

La mise en place de cet outil sera l'occasion pour les métiers de repenser les processus de leurs services pour les simplifier et les rendre plus agiles et efficaces. Une remise à plat sera bénéfique pour initier un cercle vertueux d'analyse et de valorisation des données et des traitements.

Le déploiement et le périmètre couvert par l'application suivront le calendrier de mise en production des modules métiers associés à la mise à disposition des services de demandes en ligne.

Les indicateurs associés de l'activité de l'Office seront embarqués dans l'application de telle sorte que leur alimentation ne soit plus une charge supplémentaire pour les agents et que la production de tableaux de bord soit la plus automatisée possible.

Une information vérifiée et consolidée permettra à l'établissement d'entreprendre une vraie démarche proactive à l'égard de ses ressortissants pour définir la gamme de services et les moyens de les délivrer au plus proche de la réalité du terrain et de leurs préoccupations, confiant de fait à ce nouvel outil un rôle majeur dans la stratégie d'avenir de l'établissement.

#### 5.2 La refonte de l'application cartes et titres

Depuis près de dix ans, l'ONACVG utilise l'application Kapta pour instruire et délivrer les cartes et titres de reconnaissance de la Nation. Cette application a connu de multiples aléas et malgré la reprise en main conduite par les informaticiens de l'Office qui se sont efforcés de la stabiliser, la mise à niveau réglementaire est toujours une mission délicate à conduire.

Cette application doit impérativement faire l'objet d'une refonte en profondeur de son architecture et de ses processus pour les remettre puis les maintenir à l'état de l'art et lui conférer une véritable agilité pour affronter les évolutions à venir.

La mise en place du service de demande dématérialisée de la carte du combattant implique de repenser le flux de traitement pour sécuriser les données saisies par l'internaute et permettre la création automatique de son dossier. Ainsi, un module externe de pré-instruction des demandes a été imaginé pour réguler efficacement le flux et éviter des créations inopportunes ou incomplètes dans Kapta. Ce module fait partie intégrante du nouvel outil de gestion de la relation client, anticipant le passage à une application unique et pose les bases de son architecture et de son ergonomie.

Des études complémentaires seront conduites pour simplifier et rendre plus agiles les processus d'instruction et de délivrance des cartes et titres ainsi que le traitement des dossiers de retraite du combattant. Des partenariats avec les chancelleries, le service des pensions des armées et le centre des archives du personnel militaire seront recherchés ou développés pour trouver des leviers de réduction du temps d'instruction et fluidifier les échanges non encore dématérialisés.

La nouvelle mouture de l'application sera intégrée comme un module métier de l'application de GRC et complètera naturellement le module de traitement des demandes en lignes. Des interfaces spécifiques respectant les standards technologiques d'échanges et de sécurisation des données seront également proposées aux partenaires désireux de coupler leur système d'information avec celui de l'ONACVG.

#### ACTION 6 : MODERNISER LES SYSTÈMES D'INFORMATION DES RESSOURCES HUMAINES

#### 6.1 La dématérialisation du compte rendu d'entretien professionnel

Une expérimentation a été lancée par la DRH-MD sur l'utilisation d'un nouvel outil interministériel dénommé « ESTEVE » dans le cadre de la campagne générale d'évaluation des agents.

L'ONACVG accède à cet applicatif via le réseau interministériel de l'état (RIE) sans nécessité de coût d'acquisition.

La mise en production a débuté avec la saisie des CREP des personnels de catégorie A.

La généralisation aux autres catégories d'agents s'effectuera par la suite sur décision de la DRH-MD.

#### 6.2 La dématérialisation des dossiers administratifs

L'application GAUDHI est une solution de dématérialisation des dossiers administratifs qui est en cours d'évaluation par le ministère des Armées.

Si elle devait être retenue, son déploiement au sein de l'établissement sera étudié dès lors qu'un calendrier sera disponible.

#### 6.3 Les évolutions du guichet agent

Depuis 2019, l'ONACVG est reliée à l'écosystème applicatif RH du Centre interministériel des services informatiques relatifs aux ressources humaines (CISIRH) dénommé RenoiRH.

Un module guichet agent est d'ores et déjà disponible permettant notamment aux agents de poser leurs congés et de consulter leurs informations administratives. Les fonctionnalités de ce guichet seront enrichies par d'autres services, en particulier la possibilité d'effectuer des demandes de formation.

#### 6.4 La gestion des compétences

La gestion des compétences est une préoccupation majeure avec la diminution des effectifs de la Fonction publique. Il est essentiel de disposer d'une cartographie précise du panel de compétences dont dispose l'établissement pour les valoriser dans le cadre de ses projets, mais aussi pour anticiper tout départ de ses agents.

Le CISIRH propose une solution nommée SICD qui sera étudiée et pourrait venir compléter les outils déjà déployés.

#### ACTION 7 : MODERNISER LE SYSTÈME D'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIER

#### 7.1 La montée en version du SICF

Le système d'informations comptable et financier (SICF) de l'Office est la solution CEGID XRP Ultimate. Cette solution logicielle connaîtra de nombreuses évolutions fonctionnelles dans ses futures versions programmées au cours de l'année 2020. L'une de ces évolutions, le HTML5, est déployée depuis fin 2019 et sera rendue obligatoire à la fin de l'année 2020, date à laquelle les versions précédentes ne seront plus supportées.

La migration de SICF vers cette nouvelle version (HTML5) accompagnée de la société CEGID et le concours de l'ordonnateur et du comptable est en cours.

#### 7.2 La mise en place d'interopérabilité avec les applications métiers

Le système d'information comptable et financier est une composante essentielle des fonctions de soutien de l'établissement, dont une grande partie des missions repose sur des flux financiers soumis à des délais contraints.

On distingue parmi les traitements en contrainte de délais :

- l'engagement des dépenses ;
- la certification de service fait ;
- la liquidation des factures ;
- le paiement des factures.

Et ceux en nombre par interface pour le suivi budgétaire :

- les aides sociales aux ressortissants ;
- la paye.

L'interaction avec les autres systèmes d'information est le gage de la rapidité et de l'efficacité des flux comptables.

La mise en place par l'État de la plateforme Chorus Pro oblige les sociétés, quelles que soient leur taille et leur volume d'affaires avec l'administration, à dématérialiser leurs factures en les déposant en ligne sur un portail dédié. Le flux est ensuite mis à disposition de l'établissement qui a la charge de les récupérer et de mettre à jour les indicateurs de traitement.

La récupération et le transfert dans l'application Qualiic effectuée manuellement par l'Agence comptable n'est plus adaptée à la densité du flux et la pénalise dans le délai de paiement global. L'éditeur propose une interface avec Chorus Pro pour faciliter l'injection automatique des données dans les sas de l'application. L'acquisition et le paramétrage de ce module seront mis en place pour répondre à cette problématique et permettre aux agents de réaliser plus efficacement et plus rapidement les tâches de contrôle et de liquidation des factures.

Avec la montée de version du SICF évoquée plus haut, une nouvelle fonctionnalité est proposée qui repose sur la technologie des « web services ». Il est ainsi possible de faire appel aux fonctions internes de l'application depuis un autre système d'information au moyen d'une interface normalisée de dialogue.

L'utilisation de ces nouveaux web services permettra une interaction native, sécurisée et pérenne puisqu'elle est garantie par l'éditeur. La refonte des applications métiers autour du futur outil de gestion de la relation client intégrera et généralisera l'usage de cette fonctionnalité. En particulier, le futur module de gestion de l'aide sociale y fera appel pour les

actions de création des tiers, de génération des engagements et des ordres de paiement.

#### 7.3 L'intégration des immobilisations

L'office a fait l'acquisition du module de gestion des immobilisations de la solution CEGID XRP Ultimate. Ce module de notre système d'information comptable et financier facilite la gestion des immobilisations, des subventions, des amortissements et des inventaires.

Le déploiement de ce module sera programmé au cours de l'année 2020, en collaboration avec l'AC et la société CEGID en fonction de leurs disponibilités respectives.

#### ACTION 8 : MODERNISER L'INFRASTRUCTURE RÉSEAU ET TELECOM

#### 8.1 La renégociation du marché d'interconnexion des sites

Les différentes emprises de l'Office sont pour l'essentiel reliées entre elles par un réseau MPLS d'un débit synchrone de 2 Mbps s'appuyant sur des connexions SDSL. Le marché relatif à ces connexions expire en 2020 et devra donc faire l'objet d'une nouvelle étude.

Plusieurs solutions pourront être envisagées, qu'il s'agisse d'une reconduction d'un marché similaire ou d'une solution plus ouverte d'interconnexion de différents types de connexion.

Les usages internet des personnels de l'Office sont de plus en plus importants, qu'il s'agisse de consultation de sites internet ou de téléchargement de mises à jour logicielles. Il serait souhaitable de proposer à la fois une interconnexion supervisée des sites entre eux (type MPLS), et la possibilité pour chacun de ces sites de disposer de sa propre connexion internet afin de différencier et de séparer les flux de données, préservant ainsi le débit fonctionnel de l'intranet. La redondance de ces équipements serait un atout de sécurité supplémentaire.

Ce nouveau marché devra comprendre tout type de connexion à l'internet (ADSL, fibre, 4G...) et proposer au besoin des connexions comprenant à la fois la voix et la data.

#### 8.2 La mise en place d'une solution de centre d'appel

Avec la mise en place d'un outil informatique de gestion de la relation client et le développement de son offre de démarches en ligne, l'Office s'engage dans un projet de modernisation globale de communication avec son public.

L'accélération de la dématérialisation et le développement du portail internet vont profondément modifier le parcours traditionnel des ressortissants qui solliciteront de plus en plus les services de l'ONACVG via l'Internet plutôt qu'en se déplaçant dans les services de proximité.

L'Office doit proposer une assistance utilisateur adaptée à ces nouveaux usages et s'orienter vers une solution de centre d'appel qui concentrera les demandes d'aide à un échelon national au travers d'un numéro de téléphone unique qui sera couplé à un standard de réception d'appel spécifique. Ce dispositif prendra en charge les appels suivant plusieurs niveaux (information simple, assistance pour une démarche, prise de rendez-vous) et proposera une couverture horaire plus étendue et homogène.

Une étude de faisabilité technique sera conduite en début de COP. Elle sera suivie de la mise en place d'un prototype pour valider l'architecture et ses prérequis puis expérimenter le dispositif sur une plateforme d'appel pilote.

La solution devra intégrer des caractéristiques minimales essentielles :

- Compatibilité avec les standards de la voix sur IP (VOIP) ;
- Nombre d'appels simultanés évolutif ;
- Support de la mise en attente et du routage des appels ;
- Répondeur et serveur vocal à choix multiples ;
- Intégration avec les annuaires de contacts et l'outil de

gestion de la relation client ;  
- Statistiques d'appel.

Les métiers concernés mettront au point les fiches réponses qui seront exploitées par les agents « conseillers » qui prendront les appels pour normaliser l'assistance. Les procédures seront revues et amendées régulièrement pour insérer l'outil dans un cercle vertueux.

Le dimensionnement de la plateforme évoluera avec le périmètre de services qui seront progressivement mis en place en commençant par l'information générale et le soutien dans les démarches en ligne (cartes, titres et mentions, et aides sociales).

Une évaluation de la qualité de service sera également instituée par le biais d'enquêtes de satisfaction auprès des bénéficiaires.

**8.3 La mise en place d'un service CLOUD privé**

Le partage d'informations avec leurs partenaires extérieurs, l'envoi ou la réception de documents volumineux de manière confidentielle et sécurisée sont de plus en plus des fonctionnalités souhaitées par les utilisateurs de l'ONACVG.

Depuis plusieurs mois, le bureau informatique exploite deux solutions logicielles gratuites de CLOUD avec succès. Il profitera de la modernisation de la plateforme serveurs pour en déployer une version officielle qui permettra le partage et l'échange de documents avec les partenaires extérieurs par le biais de l'Internet.

Une étude sera réalisée au cours de l'année 2020 pour préparer le déploiement d'un serveur web sur le Réseau interministériel de l'État afin d'y communiquer des informations telles que l'organigramme nominatif de l'Office ou son annuaire. Y déployer un second serveur de CLOUD pourrait offrir aux personnels de l'ONACVG une plateforme d'échange de documents sécurisée réservée à ses interlocuteurs institutionnels répondant à des besoins de confidentialité plus élevés.

Les déploiements de serveurs sur le RIE se feront au premier semestre 2021.

**8.4 Le développement des outils conversationnels**

Le développement de solutions de communication et d'échange au sein de l'Office est une des priorités du bureau informatique afin de diversifier les offres en la matière.

L'usage de la messagerie n'est pas systématiquement à privilégier dans la communication, les solutions de messagerie instantanée, les forums de discussion et la visioconférence apportent chacune des évolutions et fonctionnalités complémentaires et avantageuses.

La visioconférence a notamment montré toute son utilité pendant la période de confinement liée à la pandémie.

Le bureau informatique de l'Office exploite actuellement plusieurs de ces solutions à l'aide de logiciels libres à des fins de tests préliminaires et étudiera la possibilité de les déployer à l'échelle nationale pour répondre aux besoins de communication de l'ensemble de ses personnels tout en étudiant les alternatives proposées par les solutions propriétaires.

De préférence, pour des raisons de confidentialité des données échangées, les solutions dont les serveurs sont hébergés au sein même du système d'information de l'Office seront privilégiées.

En fonction des nécessités de confidentialité des échanges des utilisateurs, différentes solutions leur seront offertes. Les offres libres seront à privilégier tant que le niveau de confidentialité et les interlocuteurs n'imposent pas de solutions propriétaires.

Un retour d'expérience sera réalisé sur les solutions actuellement déployées et testées au deuxième semestre 2020, leur déploiement sur les différents réseaux de l'Office (Internet, intranet, RIE) se fera progressivement à partir du 1<sup>er</sup> semestre 2021. Les acquisitions de solutions propriétaires de visioconférence, si elles s'imposent se feront au deuxième semestre 2021.

ACTIONS / SOUS-ACTIONS		ÉVALUATION	GAINS MÉTIERS	ÉCHEANCIER de mise en œuvre						
				2020	2021	2022	2023	2024	2025	
ACTION 1	SOUS-ACTION 1.1	Renouvellement du parc informatique	Analyse régulière du parc	Optimisation des performances et compatibilités	X	X	X	X	X	X
	SOUS-ACTION 1.2	Modernisation des serveurs	Renouvellement et entretien physique des serveurs	Optimisation des performances et enrichissement des fonctionnalités	X			X		
	SOUS-ACTION 1.3	Modernisation bureautique	Acquisition et déploiement d'une nouvelle suite bureautique	Optimisation des performances et enrichissement des fonctionnalités	X					
ACTION 2	SOUS-ACTION 2.1	Tickets utilisateurs	Suivi et publication de statistiques	Suivi demandes et amélioration délais réponse	X	X	X	X	X	X
	SOUS-ACTION 2.2	Gestion du parc	Mise en production et exploitation	Gain de temps et de visibilité		X	X	X		
	SOUS-ACTION 2.3	GED et dématérialisation des flux et du courrier	Mise en production et exploitation	Optimisation de la gestion des documents et des flux, amélioration du traitement du courrier	X					
ACTION 3	SOUS-ACTION 3.1	Formation	Taux de formation des personnels	Maintien d'un niveau de compétence adéquat pour l'équipe	X	X	X	X	X	X
	SOUS-ACTION 3.2	Administration et supervision	Mise en production et exploitation	Gain de temps, de réactivité et de visibilité		X	X	X	X	X
	SOUS-ACTION 3.3	Charte informatique	Production, publication et révisions de la charte informatique	Clarification des mesures de sécurité et formation des utilisateurs	X			X		
	SOUS-ACTION 3.4	Audit des solutions d'antivirus et de filtrage de la messagerie	Analyse, mise en production d'une solution	Optimisation des performances et enrichissement des fonctionnalités.	X					
	SOUS-ACTION 3.5	Audits de sécurité	Audit externe, formation et audits internes réguliers, rapports	Maintien d'un niveau de sécurité adéquat du SI	X	X	X	X	X	X

ACTION 4	SOUS-ACTION 4.1	Dématérialisation des démarches administratives	Mise en production des services en ligne	Conformité AP 2022	X						
	SOUS-ACTION 4.2	Dématérialisation des autres demandes	Mise en production des services en ligne	Conformité AP 2022		X	X	X	X	X	
	SOUS-ACTION 4.3	Espace ressortissant	Mise en production des services en ligne	Nouveau canal de communication	X						
ACTION 5	SOUS-ACTION 5.1	Gestion de la relation client	Mise en production du socle		X						
	SOUS-ACTION 5.2	Refonte de l'application cartes et titres	Nouvelle application			X	X				
ACTION 6	SOUS-ACTION 6.1	Dématérialisation du CREP	Processus entièrement dématérialisé		X	X					
	SOUS-ACTION 6.2	Dématérialisation des dossiers administratifs	Processus entièrement dématérialisé								
	SOUS-ACTION 6.3	Évolutions du guichet agent	Processus entièrement dématérialisé				X				
	SOUS-ACTION 6.4	Gestion des compétences	Processus entièrement dématérialisé					X			
ACTION 7	SOUS-ACTION 7.1	Montée en version du SICF	Mise en service de la nouvelle version	Optimisation des performances et enrichissement des fonctionnalités.	X						
	SOUS-ACTION 7.2	Interopérabilité SICF applications-métiers	Mise en production des interfaces	Enrichissement des fonctionnalités	X	X					
	SOUS-ACTION 7.3	Module Immobilisations	Mise en production du module	Enrichissement des fonctionnalités	X	X					
ACTION 8	SOUS-ACTION 8.1	Nouveau marché d'interconnexion des sites	Mise en place des nouvelles liaisons	Optimisation des performances, enrichissement des fonctionnalités et meilleure supervision		X					
	SOUS-ACTION 8.2	Centre d'appel	Mise en production			X					
	SOUS-ACTION 8.3	Cloud privé	Disponibilité			X	X				
	SOUS-ACTION 8.4	Outils conversationnels	Disponibilité				X	X			
ACTION TRANSVERSE QUALITÉ SERVICE		Tableaux de bord d'activité et de performances automatisés	Bilan annuel des indicateurs		X	X	X	X	X	X	X
		Enquêtes de satisfaction	Publication annuelle des résultats		X	X	X	X	X	X	X



QUATRIÈME PARTIE : CADRAGE FINANCIER SCHÉMA DIRECTEUR INFORMATIQUE

ACTIONS	SOUS-ACTIONS	COÛT TOTAL	2020			2021			2022			2023			2024			2025		
			F	I	TOT	F	I	TOT	F	I	TOT	F	I	TOT	F	I	TOT	F	I	TOT
ACTION 1	1.1 RENOUELEMENT PARC INFORMATIQUE	220 000		20 000	20 000		40 000	40 000		40 000	40 000		40 000	40 000		40 000	40 000		40 000	40 000
	1.2 MODERNISATION SERVEURS	520 000		260 000	260 000														260 000	260 000
	1.3 MODERNISATION BUREAUTIQUE	800 000		400 000	400 000														400 000	400 000
ACTION 2	2.1 TICKETS UTILISATEURS																			
	2.2 GESTION DU PARC																			
	2.3 GED, DÉMAT. DES FLUX ET DU COURRIER	342 300		195 600	195 600		29 340	29 340		29 340	29 340		29 340	29 340		29 340	29 340		29 340	29 340
ACTION 3	3.1 FORMATION	60 150	30 630		30 630	29 520		29 520												
	3.2 ADMINISTRATION ET SUPERVISION	10 800	1 800		1 800	1 800		1 800	1 800		1 800	1 800		1 800	1 800		1 800	1 800		1 800
	3.3 CHARTE INFORMATIQUE																			
	3.4 AUDIT DES SOLUTIONS D'ANTIVIRUS ET DE FILTRAGE DE LA MESSAGERIE	172 500	27 500		27 500	29 000		29 000	29 000		29 000	29 000		29 000	29 000		29 000	29 000		29 000
	3.5 AUDITS DE SÉCURITÉ																			
ACTION 4	4.1 DÉMATÉRIALISATION DES DÉMARCHES ADMINISTRATIVES	99 720		54 720	54 720		20 000	20 000		15 000	15 000		5 000	5 000		5 000	5 000			
	4.2 DÉMATÉRIALISATION DES AUTRES DEMANDES																			
	4.3 ESPACE RESSORTISSANT																			
ACTION 5	5.1 GESTION DE LA RELATION CLIENT																			
	5.2 REFONTE DE L'APPLICATION CARTES ET TITRES																			
ACTION 6	6.1 DÉMATÉRIALISATION DU CREP																			
	6.2 DÉMATÉRIALISATION DES DOSSIERS ADMINISTRATIFS																			
	6.3 EVOLUTIONS DU GUICHET AGENT																			
	6.4 GESTION DES COMPÉTENCES																			
ACTION 7	7.1 MONTÉE EN VERSION DU SICF	39 500	39 500		39 500															
	7.2 INTEROPÉRABILITÉ SICF/ APPLICATIONS MÉTIERS	7 500		7 500	7 500															
	7.3 MODULE IMMOBILISATIONS	40 000	40 000		40 000															
ACTION 8	8.1 RENÉGOCIATION DU MARCHÉ D'INTERCONNEXION DES SITES	1 800 000	300 000		300 000	300 000		300 000	300 000		300 000	300 000		300 000	300 000		300 000	300 000		300 000
	8.2 CENTRE D'APPEL	30 000	5 000		5 000	5 000	20 000	25 000												
	8.3 CLOUD PRIVÉ																			
	8.4 OUTILS CONVERSATIONNELS																			
HORS SDI	DÉPENSES USUELLES HORS PROJETS SDI	1 065 000	120 000	57 500	177 500	120 000	57 500	177 500	120 000	57 500	177 500	120 000	57 500	177 500	120 000	57 500	177 500	120 000	57 500	177 500
ACTION	TABLEAUX DE BORD D'ACTIVITÉ ET DE PERFORMANCES AUTOMATISÉS																			
	ENQUÊTES DE SATISFACTION																			
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>		<b>5 207 470</b>	<b>564 430</b>	<b>995 320</b>	<b>1 559 750</b>	<b>485 320</b>	<b>166 840</b>	<b>652 160</b>	<b>450 800</b>	<b>141 840</b>	<b>592 640</b>	<b>450 800</b>	<b>131 840</b>	<b>582 640</b>	<b>450 800</b>	<b>131 840</b>	<b>582 640</b>	<b>450 800</b>	<b>786 840</b>	<b>1 237 640</b>

# GLOSSAIRE

<b>AC</b> : Agence comptable	<b>DRR</b> : Département reconnaissance réparation
<b>ADO</b> : Association pour le développement des œuvres d'entraide dans l'armée	<b>ECPAD</b> : Établissement de communication et de production audiovisuelle de la Défense
<b>ADOSM</b> : Association pour le développement des œuvres sociales de la Marine	<b>ETPT</b> : équivalent temps plein travaillé
<b>AFPA</b> : Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes	<b>FOSA</b> : Fondation des œuvres sociales de l'Air
<b>AMF</b> : Association des maires de France	<b>GRC</b> : gestion de la relation client
<b>ARD</b> : Agence de reconversion de la Défense	<b>HLMN</b> : haut lieu de la mémoire nationale
<b>ASA</b> : Action sociale des armées	<b>IGESA</b> : Institut de gestion sociale des armées
<b>ATLAS</b> : Accès en tout temps, en tout lieu au soutien	<b>MFS</b> : Maisons France services
<b>CC</b> : carte du combattant	<b>MJC</b> : Maison des jeunes et de la culture
<b>CERFA</b> : Centre d'enregistrement et de révision des formulaires administratifs	<b>MPF</b> : Mort pour la France
<b>CIPDR</b> : Comité interministériel de prévention de la délinquance et de la radicalisation	<b>MPLS</b> : (réseau) MultiProtocol Label Switching
<b>CMI</b> : carte mobilité inclusion	<b>MSN</b> : Mort pour le service de la Nation
<b>CISIRH</b> : Centre interministériel des services informatiques relatifs aux ressources humaines	<b>NAS</b> : (serveur) Network Attached Storage
<b>COP</b> : contrat d'objectifs et de performance	<b>ONACVG</b> : Office national des anciens combattants et des victimes de guerre
<b>CPMIVG</b> : Code des pensions militaires d'invalidité et des victimes de la guerre	<b>ONBF</b> : Œuvre nationale du Bleuet de France
<b>CREP</b> : compte rendu d'entretien professionnel	<b>OPEX</b> : opération extérieure
<b>DIE</b> : Direction de l'immobilier de l'État	<b>PSC</b> : projet scientifique et culturel
<b>DILCRAH</b> : Délégation interministérielle à la lutte contre le racisme, l'antisémitisme et la haine	<b>SDI</b> : schéma directeur informatique
<b>DMC</b> : Département de la mémoire et de la citoyenneté	<b>SDSL</b> : (connexion) Symmetric Digital Subscriber Line
<b>DPMA</b> : Direction des patrimoines de la mémoire et des archives	<b>SICF</b> : système d'information comptable et financier
<b>DSNJ</b> : Direction du service national et de la jeunesse	<b>SIRH</b> : système d'information des ressources humaines
	<b>SNU</b> : Service national universel
	<b>SPSI</b> : schéma pluriannuel de stratégie Immobilière
	<b>SRE</b> : Service des retraites de l'État
	<b>SSA</b> : Service de santé des armées
	<b>TRN</b> : titre de reconnaissance de la Nation
	<b>VOIP</b> : voix sur IP

