



Association pour le Développement  
et la Coordination des Relations Internationales

Association for Development and Coordination of International Relations  
Verband für Entwicklung und Koordination der internationalen Beziehungen  
Asociación para el Desarrollo y la Coordinación de las Relaciones Internacionales  
مؤسسة التطوير و التعاون العلاقات الدولية  
國際發展與關係協會

Projet " Modernisation de la CNSS du Liban "

République Libanaise

Bureau du Ministre d'Etat pour la Réforme Administrative

Centre des Projets et des Etudes sur le Secteur Public

(C.P.E.S.P.)

Rapport d'activité pour l'année 1998

الجمهورية اللبنانية

مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية  
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

25 - Rue d'Assolant - 75016 Paris

Tel. : (33) 1 47 32 15 34 Fax : (33) 1 47 32 15 34

E-mail : adecri@free.fr

<http://www.adecri.org>

# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>p.3</b>
<b>1 Les réunions d'appui du projet de modernisation</b>	<b>p.6</b>
1.1 Les réunions spécifiques avec les intervenants et les coordinateurs	
1.2 Les réunions internes de présentation des bilans à l'ADECRI	
1.3 La reunion stratégique a l'ambassade du Liban	
<b>2 Les missions, séminaires et interventions des experts français à la CNSS du Liban</b>	<b>p.7</b>
2.1 Les séminaires	
2.1.1 La preparation des programmes en fonction des besoins de la CNSS	
2.1.2 Les animateurs et les themes	
2.1.3 Le suivi sur place participation, réactions, echos	
2.2 Les missions et les interventions	
2.2.1 Missions d'appui en informatique	
2.2.1.1 Missions d'informatisation du centre de DORA	
2.2.1.2 Mission d'audit du mainframe	
2.2.1.3 Mission d'expertise sur le passage a l'an 2000	
2.2.2 Mission d'expertise sur le fonctionnement du service medical de la CNSS	
2.2.3 Missions de suivi du projet de cooperation	
2.3 Rapports definitifs des missions realisees	
<b>3 Les sessions de perfectionnement organisées en France à l'attention des cadres supérieurs et des agents de direction de la CNSS</b>	<b>p.25</b>
3.1 Preparation du programme des stages et chronogramme	
3.2 Contacts avec les organismes d'accueil	
3.3 Suivi des stages et de la participation des stagiaires	
3.4 Soutenance des rapports de stages	
3.5 Synthese sur les resultats des stages	
3.5.1 Fiches d'evaluation des agents et des organismes d'accueil	
3.5.2 Rapports de stages	
3.5.3 Bilan des stages	
<b>4 Conclusion</b>	<b>p.27</b>
4.1 Plan de travail de 99 et chronogramme de 99	
4.2 Perspectives et retards	
<b>Annexes</b>	<b>p. 30</b>

## Introduction

En 1995, la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) du Liban a souhaité que soit réalisé un audit de formation pour l'aider à créer un centre de formation et ainsi pouvoir mener sur place les actions de formation destinées à ses agents

Suite à des négociations tripartites entre la CNSS, le CNESSS (Centre National d'Etudes Supérieures de Sécurité Sociale) et l'Ambassade de France à Beyrouth, cet audit de formation s'est transformé en un audit et expertise de l'ensemble de la CNSS

Le rapport définitif de la mission d'audit et d'expertise menée par le CNESSS en coopération avec l'Ambassade de France a été remis en juillet 1996

Les grandes orientations du rapport relatives au changement et à l'évolution de la CNSS ont été approuvées par son Conseil d'Administration en octobre 1996. Le rapport préconisait en outre la création d'un centre de formation

En juillet 1997, la CNSS et l'ADECRI, association créée par l'ensemble des caisses nationales françaises de sécurité sociale, ont signé une convention de partenariat en présence de l'Ambassadeur de France à Beyrouth. Cette convention devait permettre à l'ADECRI de coordonner et animer les actions de coopération entre les institutions françaises et la CNSS, celles-ci ayant auparavant signé des conventions de coopération bilatérales

Des 1993, des sessions de perfectionnement en France avaient été prévues pour les cadres supérieurs, les médecins-contrôleurs et les informaticiens de la CNSS

L'objectif de modernisation de la caisse du Liban clairement défini en 1996 a permis de cerner plus précisément la nature des sessions de perfectionnement à organiser

En 1998, des missions et séminaires ont été réalisés au Liban parmi lesquels

- Deux missions d'experts du service médical de la région Ile de France (audit sur le fonctionnement du service médical de la CNSS puis présentation des résultats de l'audit et animation d'un séminaire de formation à l'attention des médecins-contrôleurs)
- Missions concernant le suivi de l'expérimentation informatique au centre de DORA
- Missions d'audit du mainframe et d'expertise sur le passage de l'informatique à l'an 2000
- Séminaire sur les outils du management (motivation et délégation)

Au cours des trois années de coopération entre la CNSS et les institutions françaises de sécurité sociale, les actions suivantes ont pu être menées à bien

- Mission d'audit et d'expertise en 1996, suivie d'un rapport sur la modernisation de la CNSS
- Lancement d'un cycle de conférences et de séminaires sur le management, l'informatique et l'organisation ainsi que la gestion financière et la gestion des risques
- Analyse et diagnostic de l'informatique à la CNSS
- Mise en œuvre d'un projet informatique dans un centre régional de la CNSS considéré comme centre pilote (centre de DORA)
- Audit et analyse du fonctionnement du service médical

- Stages de perfectionnement pour les cadres supérieurs, les médecins-contrôleurs et les informaticiens de la CNSS (environ 40 agents de la CNSS formés en 3 ans)
- Participation chaque année de deux cadres supérieurs de la CNSS au cycle de perfectionnement du CNESSS
- Préparation pour la mise en place
  - ✧ d'un centre de formation propre à la CNSS
  - ✧ d'un schéma directeur stratégique et informatique de la CNSS
  - ✧ du passage informatique à l'an 2000

Depuis le lancement en 1996 de ce projet de coopération, on peut noter une motivation et une participation croissantes des agents de la CNSS, en particulier pendant les stages de perfectionnement en France, ce qui est le signe de l'efficacité des actions mises en œuvre. Les experts français qui vont sur le terrain ainsi que les responsables des organismes français de sécurité sociale sont globalement satisfaits de l'évolution du projet.

Des retards importants ont cependant été pris à divers niveaux ce qui a eu des incidences directes sur le déroulement des programmes prévus. Ces retards concernent essentiellement :

- La création du centre de formation
- La mise en place d'un schéma directeur informatique

Si un certain nombre de facteurs internes et externes à la CNSS sont à l'origine de ces retards, il demeure que les objectifs fixés initialement pour assurer la modernisation de la CNSS restent inchangés.

Le programme des missions au Liban et des stages de perfectionnement en France préparé conjointement par l'équipe de l'ADECRI et le représentant du Directeur de la CNSS a dû être modifié de façon importante : en effet, ce programme élaboré fin 1997 était largement basé sur la création du centre de formation et la mise en place du schéma directeur informatique.

Ainsi, les missions au Liban devaient accompagner la création du centre de même que les stages en France devaient s'inscrire dans un programme plus vaste de formation continue au Liban.

En septembre 1998, le Directeur Général de la CNSS, M. Hreibe, a adressé un courrier à l'ADECRI (joint en annexe) dans lequel il demandait le report, sur l'année 1999, des missions prévues au Liban (en dehors de certaines missions portant sur l'informatisation de la caisse) ainsi que l'annulation des stages prévus pour plusieurs agents de la CNSS. L'ADECRI, en conséquence, a modifié les plannings prévus. Toutefois, lors de la réunion stratégique annuelle qui s'est tenue à l'Ambassade du Liban le 22 octobre, le Président de l'ADECRI a clairement fait entendre que si la CNSS pouvait compter sur le soutien des institutions françaises de sécurité sociale, il devenait urgent que les décisions permettant de créer le centre de formation et de lancer le schéma directeur informatique soient prises dans les meilleurs délais.

Ce rapport fera la synthèse des trois types d'activités menées en 1998 dans le but de favoriser la modernisation de la sécurité sociale libanaise :

#### 1. Les réunions d'appui du projet de modernisation :

- réunions spécifiques avec les intervenants et les animateurs
- réunions internes de présentation des bilans à l'ADECRI (12/3/98, 18/6/98 et 16/10/98)
- réunion stratégique à l'Ambassade du Liban (22/10/98)

2/ Les missions, séminaires et interventions des experts français à la CNSS du Liban : préparation des programmes en fonction de la définition des besoins de la CNSS, présentation schématique du contenu des missions, réalisation des missions, suivi sur place (participation, réactions, échos...), rapports de mission

3/ Les sessions de perfectionnement organisées en France à l'attention des cadres supérieurs et des agents de direction de la CNSS : préparation du programme des stages, contacts avec les organismes d'accueil et suivi des stages, soutenance des rapports de stage, évaluation et bilan des résultats des stages

## 1 Les réunions d'appui du projet de modernisation

### 1.1 Les réunions spécifiques avec les intervenants et les coordinateurs

De nombreuses réunions entre les coordinateurs du projet (Alain Auger, Directeur de la CAF de Seine Saint Denis, Nabil Semaan, chargé de mission auprès du Directeur Général de la CNSS du Liban et Stéphane Hirsinger, chargée de mission à l'ADECRI) ont eu lieu en 1998 afin d'assurer l'élaboration des programmes et leur suivi, qu'il s'agisse aussi bien des programmes de perfectionnement en France que de l'action des experts au Liban, ou de l'organisation de réunions et rendez-vous annuels, périodiques ou ponctuels.

Ces activités ont été menées tout au long de l'année sous la coordination globale de Yannick D'Haene, Délégué Général de l'ADECRI.

Les coordinateurs ont également organisé des réunions avec les experts des caisses de sécurité sociale avant chaque départ en mission au Liban de façon à leur donner des informations sur l'évolution du projet, le contexte de leur mission et les attentes de la CNSS.

### 1.2 Les réunions internes de présentation des bilans à l'ADECRI

Conformément au plan de travail élaboré fin 97, trois réunions ont été organisées en 1998 afin de permettre aux institutions françaises de sécurité sociale intervenant dans ce programme de coopération de suivre les actions menées dans leur ensemble, que ce soient les missions réalisées au Liban ou les stages de perfectionnement effectués en France.

La première de ces réunions s'est tenue le 12 mars 1998. Son objectif était de lancer le programme annuel de perfectionnement des agents de la CNSS du Liban en France et des intervenants français au Liban.

Elle a permis d'aborder les points suivants :

- Bilan des missions effectuées au Liban en 97
- Bilan des deux dernières missions au Liban de Jean-Yves Saulou
- Présentation des résultats de la mission de Jean-Baptiste Bouis et Emmanuel Lesur du mois de septembre 97
- Bilan des stages effectués par les stagiaires libanais en France en 97
- Présentation du programme 98 : missions au Liban et stages de perfectionnement en France
- Date de la prochaine réunion (juin 98)
- Ordre du jour de la réunion du mois de juin

Documents fournis aux participants :

- Tableau d'évaluation des stagiaires libanais
- Planning 98 des missions au Liban et des stages en France
- Copie du courrier adressé à la CNSS, à l'Ambassade du Liban et à l'Ambassade de France au Liban concernant le plan de travail de 1998
- Convention de partenariat CNSS-ADECRI

La deuxième de ces réunions a été organisée le 18 juin 1998. Elle avait pour but d'assurer le suivi des actions en cours d'année.

Son ordre du jour était le suivant :

- Résultats de l'informatisation du centre de DORA
- Compte-rendu des missions effectuées au Liban
- Bilan des six premiers mois
- Lancement du deuxième semestre

La dernière réunion interne annuelle s'est tenue le 16 octobre 98 et a permis de faire un bilan de fin d'année

Les points ci-dessous ont été abordés

- Bilan des dernières missions au Liban
- Préparation du programme 1999 des missions au Liban et des sessions de perfectionnement en France

### 1.3 La réunion stratégique à l'Ambassade du Liban

Une réunion présidée par l'Ambassadeur du Liban, en présence du Président de l'ADECRI, a été organisée le 22 octobre 1998. Elle conviait tous les directeurs des caisses nationales de sécurité sociale françaises et les représentants du Ministère des Affaires Étrangères et du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité

Cette réunion a donné l'opportunité de faire le bilan des trois dernières années du projet de coopération, de valider le programme élaboré pour l'année 1999 et de faire l'état des lieux par rapport à la création du centre de formation et à la modernisation de la CNSS

*Le compte-rendu de ces quatre réunions est joint en annexe.*

## 2 Les séminaires, missions et interventions des experts français à la CNSS du Liban

### 2.1 Les séminaires

#### 2.1.1 La préparation des programmes en fonction des besoins de la CNSS

Trois séminaires ont été organisés au Liban en 1998 pour les dirigeants et les médecins-contrôleurs de la CNSS. Les thèmes de ces séminaires ont été arrêtés après analyse de leurs besoins en formation et mise à niveau

#### 2.1.2 Les animateurs et les thèmes

##### 1<sup>er</sup> Thème : " De la politique aux actes : le plan de développement et les schémas directeurs "

Animateurs

M. Jean-Yves Saulou, Ingénieur en organisation à la CNAMTS

M. Alain Auger, Directeur de la C.M. de Seine Saint Denis

## Mission effectuée par Alain Auger en décembre 1998

### *1 Etat des travaux :*

Plusieurs réunions sur place avec les cadres et le personnel du centre, ainsi qu'avec les informaticiens chargés du projet ont permis de constater des progrès sensibles. Les perturbations sont cependant nombreuses. M. Auger a, par exemple, été amené à demander le retour au centre de DORA d'un informaticien de la caisse qui avait été envoyé à l'hôpital de Batroun pour réaliser son informatisation.

- Installation du réseau et des ordinateurs

Quelques ordinateurs défectueux ont été remplacés rapidement. Par contre le serveur a été beaucoup plus long à mettre en place : la carte serveur était défectueuse, obligeant à changer la carte mère, les disques non conformes à la commande ont dû être remplacés deux fois, le tout faisant perdre plus d'un mois.

Les imprimantes sont installées.

Aujourd'hui, tout le matériel fonctionne correctement.

- Implantation des programmes

L'implantation des programmes sur l'ensemble des micro ordinateurs est presque terminée.

- Validation des programmes

La validation des programmes se poursuit en réel. Les deux premières heures de production d'un employé sont arrêtées et retraitées sur micro, y compris la comptabilité correspondante, les divergences sont analysées. Les quelques erreurs rencontrées ont été corrigées (pendant mes observations, seules des erreurs des employés ont été relevées).

Les pré-imprimés n'étant pas encore livrés, leur test n'est pas encore possible.

- Relations avec le mainframe

Les premières données provenant du mainframe ont été livrées pendant notre intervention (le 1 décembre 1998). Celles-ci concernent les employeurs, les assurés, les chauffeurs et les voitures et semblent exploitables, dans la limite de leur qualité (il n'est pas rare de rembourser un assuré décédé depuis plusieurs années). Les fichiers des nouveaux employés et de modification des anciens employés sont toujours attendus. Les relations avec les membres de l'équipe du mainframe ayant fait des stages en France se sont améliorées, il semble que l'éventualité d'un travail en autonome de Dora soit écartée. Le problème de clés d'accès subsistant, les fichiers centraux ne pourront cependant probablement pas être mis à jour avec les informations de Dora avant le changement de machine.



## 2 Echéances

Le calendrier peut donc être corrigé :

- décembre 1998, janvier 1999 : test détaillé des relations avec le mainframe, correction des anomalies relevées par les utilisateurs ;
- janvier 1999 : test par les spécialistes des législations ;
- février 1999 : nouvelles corrections et test des corrections ;
- mars 1999 : formation des utilisateurs ;
- avril 1999 : " professionnalisation " de l'exploitation : mise en place d'un journal des incidents d'exploitation et d'une procédure de traitement et de recensement de ceux-ci ;
- à partir d'avril 1999 : assistance technique aux utilisateurs ;
- avril 1999 : lancement du travail en réel ;
- juin 1999 : inauguration du nouveau système par le directeur général ;
- deuxième semestre : extension à un autre centre. Celle-ci pose cependant plusieurs problèmes : les tables de Fox-Pro permettront-elles de gérer un centre plus important que Dora ? le mainframe pourra-t-il absorber une nouvelle charge ? Devant ces incertitudes, M. Auger préconise de choisir un petit centre avant de passer à celui de Beyrouth

### 2.2.1.2 Mission d'audit du mainframe

Christian Dulac s'est rendu à Beyrouth afin d'expertiser l'ordinateur IBM de la CNSS. A cette occasion, il a pu rencontrer les différents acteurs du système (encadrement et techniciens) ainsi que les représentants des sociétés QUANTEX et CBM qui sont les fournisseurs IBM du Liban.

Dans les rapports qu'il a par la suite rédigés et qui sont joints en annexe, C. Dulac

- confirme la nécessité de remplacer l'ordinateur IBM de la CNSS (un modèle 9370-50 exploite sous le système VSE SP 3 2) pour un modèle plus compatible avec le changement de siècle ;
- propose une organisation pour la mise en place d'un projet à l'an 2000, soit pilote par un seul chef de projet, soit géré par un comité de 2 personnes ;
- propose le changement de machine préalable, autour d'une réflexion sur le schéma directeur informatique de la CNSS ;
- propose son intervention auprès de la CNSS en décrivant les premières tâches qui lui semblent devoir être mises en œuvre pour construire le projet de passage à l'an 2000.

### 2.2.1.3 Mission d'expertise sur le passage à l'an 2000

Le problème posé par le passage à l'an 2000 constitue un obstacle incontournable. Il est par conséquent indispensable de dissocier cette opération de maintenance lourde du schéma directeur informatique. Par conséquent, il serait hasardeux de prendre, dès maintenant, des

orientations structurantes en matière informatique tant que les modalités de mise en œuvre du schéma directeur ne sont pas arrêtées

Il convient de rappeler les 3 axes majeurs en ce qui concerne le projet an 2000 de la CNSSL :

- 1 Le changement de machine est impératif pour franchir le passage de l'an 2000 dans de bonnes conditions. L'offre de la CPAM de Versailles constitue une opportunité de migrer vers un système puissant, compatible pour le changement de siècle, et qui peut évoluer vers un système d'exploitation proche de celui qu'utilise aujourd'hui la CNSSL.

Cette opération est économique au plan de l'acquisition du matériel. Toutefois, compte tenu de la puissance de la machine de Versailles, et des habitudes de la société IBM d'ajuster le coût des logiciels à cette puissance, la facture correspondante risque d'être élevée. Néanmoins, rien n'empêche que des moteurs soient supprimés de cette machine pour la transformer en système mono processeur (9121511). La puissance serait dès lors plus adaptée aux besoins actuels de la CNSSL et la facture de redevance logiciels deviendrait nettement plus abordable.

L'étude doit être faite par comparaison avec les propositions faites à la CNSSL via l'OMSAR d'un système S 396 Multiprises (cf. document en annexe 1). Il n'en demeure pas moins que les conditions de cette mise à disposition devront faire l'objet d'une attention soutenue (transport, installation, maintenance, coûts...). Quoi qu'il en soit, cette solution doit être encouragée compte tenu de son impact politique et ne doit pas remettre en cause la subvention de 5 millions de dollars affectée à la modernisation de la CNSSL qui devra en bénéficier pour faire évoluer son informatique. En outre, le changement de machine, tel qu'envisagé, ne préjuge pas des conclusions du schéma directeur. En conséquence, ce fonds de modernisation sera utilisable pour investir dans les prochaines années vers des systèmes plus adaptés aux conditions fixées par le schéma directeur.

- 2 Les applicatifs du système central doivent être inventoriés, analysés, corrigés, testés et remis en exploitation dans un délai relativement court. La mise en œuvre de ce chantier est à dissocier du changement de machine. Les deux opérations peuvent être menées en parallèle. Les phases de tests de vieillissement sont les seules qui requièrent la présence du nouveau système. L'analyse des programmes doit être programmée sans tarder afin d'anticiper sur les phases de tests.
- 3 Les tests sont la partie du programme an 2000 la plus lourde. Les études d'impact en cours doivent identifier les dates utilisées par les programmes et qui sont susceptibles d'évoluer. Cette anticipation doit s'effectuer en collaboration avec les utilisateurs des programmes, qui sont, en quelque sorte, les maîtres d'ouvrage de tous les programmes exploités.

La majeure partie des opérations liées à l'an 2000 peut être assurée en interne par les équipes informatiques :

- inventaire,
- recherche des dates avec l'aide des utilisateurs,
- corrections des programmes,
- tests unitaires.

- tests de non régression avec les utilisateurs,
- migration sur la nouvelle machine,
- tests d'intégration,
- tests de vieillissement avec les utilisateurs,
- mise en exploitation.

Néanmoins, le cadre proposé en premier lieu par Christian DULAC puis complété et affiné par les ingénieurs de l'OMSAR, doit être respecté et faire l'objet d'une revue régulière et de points d'avancement des travaux

La participation de la délégation française sera proposée pour valider les grandes étapes intermédiaires, avec un rôle de conseil et dans une approche constructive

Il est toutefois un point à ne pas négliger compte tenu de la charge de travail que représente le passage à l'an 2000 (on estime la charge de migration applicative, toutes phases confondues, entre 2 et 3 jours/homme par programme, hors changement de machine), il serait prudent d'accélérer le processus de passage en réel de l'expérimentation de DORA sous peine de ne plus disposer du temps nécessaire pour le faire en 1999

## 2 2 2 Mission d'expertise sur le fonctionnement du service médical de la CNSS

### 1<sup>ère</sup> étape : audit du fonctionnement du service médical de la CNSS

Dates de la mission 24-31 mai 1998

Intervenants

Dr Marie-Hélène Badach, Médecin-conseil, Service Médical de la Région Ile-de-France

Dr Laurence Di Menza, Médecin-conseil, Service Médical de la Région Ile-de-France

Objectifs

- Appréhender le fonctionnement du service médical de la CNSS
- Apprécier les contraintes et la nécessaire adaptation des médecins-contrôleurs dans leur exercice quotidien
- Proposer des évolutions réalistes et applicables dans le cadre des orientations stratégiques, à court et à moyen terme

### 2<sup>ème</sup> étape : présentation du rapport d'expertise

Dates de la mission 2 septembre 98 (en matinée, du 2 sept après-midi au 4 septembre, les experts ont animé un séminaire décrit ci-dessus)

Intervenants

Dr Bernard Trutt, Médecin-conseil Régional, Service Médical de la Région Ile-de-France

Dr Marie-Hélène Badach, Médecin-conseil, Service Médical de la Région Ile-de-France

Dr Laurence Di Menza, Médecin-conseil, Service Médical de la Région Ile-de-France

Objectifs :

Présentation des résultats du rapport d'expertise sur l'amélioration du fonctionnement du contrôle médical de la CNSS du Liban.

Préconisations des experts ADECRI

"La Caisse de Sécurité sociale, c'est un guichet où on prend de l'argent. "

"Il y a un tiers de fraudes à la Sécurité sociale "

"La Secu est vieille "

"C'est un mauvais payeur "

Malgré ces appréciations plutôt négatives en terme d'image, la CNSS n'est pas contestée dans son utilité pour la population libanaise

Pour mieux répondre aux besoins de cette population, elle s'est lancée dans un programme de modernisation auquel cette mission d'expertise doit apporter sa contribution, sans perdre de vue la vocation première de la Caisse qui est le service rendu aux assurés et à leurs familles : payer vite et bien des soins de qualité, le Service médical veillant au maintien de la qualité des soins au juste coût

Les préconisations doivent s'attacher à rendre le Service médical plus performant : réaliser un contrôle efficace et utile, mieux connaître le recours au système de santé pour s'assurer d'une bonne prise en charge des assurés et repérer les dérives, en sachant que le bon fonctionnement du Service médical concourt à l'image de la Caisse, en termes de reconnaissance, fiabilité, qualité

Elles s'appuient sur certaines des propositions faites par les personnalités rencontrées et le constat de fonctionnement décrit précédemment

Les suggestions de portée générale, qui impliquent un choix et une décision politique, comme le regroupement des différents régimes de Sécurité sociale, la création d'un régime de retraite remplaçant l'indemnité de fin de service ou la prise en charge des affections de longue durée, sont volontairement laissées de côté

Le parti retenu est de proposer des axes d'évolution réalistes, applicables à court et moyen terme, conduisant à des améliorations rapidement visibles tant au sein de la CNSS que pour les interlocuteurs extérieurs, assurés et professionnels de santé

Les préconisations concernant le travail quotidien effectuée par les praticiens-contrôleurs sont regroupées selon trois thèmes : organisation, contrôles et enquêtes, formation

Organisation

- Régionaliser le Service médical

Pour favoriser les échanges et le travail en commun (dans la perspective de la réalisation d'études) et renforcer l'efficacité du contrôle, la création d'unités régionales, placées sous l'autorité de médecins chefs encadrant chacun une équipe d'une dizaine de praticiens est souhaitable, le niveau national coordonnant l'ensemble de ces unités.

Cette perspective pourrait s'inscrire dans le cadre de l'expérience de régionalisation menée à Tripoli, sur le plan administratif.

a court terme, nommer à titre expérimental un médecin chef à Tripoli, à côté du directeur régional pour coordonner les médecins-contrôleurs des sept centres de la région.

a moyen terme, organiser l'ensemble du territoire libanais en quatre ou cinq régions de Sécurité sociale, avec un médecin chef responsable

- Medicaliser les tâches des médecins-contrôleurs

L'organisation actuelle les conduit à exécuter des tâches administratives, non médicalisées. Pour qu'ils puissent réaliser de véritables examens médicaux et donner un avis circonstancié sur les prestations, ils doivent disposer de locaux et de matériels adaptés

un bureau par médecin, équipé du matériel de base (table d'examen, négatoscope, stéthoscope, tensiomètre, marteau à réflexes...),

un secrétariat distinct et une salle d'attente individualisée

Cette préconisation, réalisable à court ou moyen terme selon les possibilités d'organisation des locaux, devrait être mise en œuvre à court terme, pour que les médecins puissent travailler autrement

- Organiser le recueil de différentes données intéressant le travail quotidien des médecins-contrôleurs

Cette organisation permettrait la réalisation de statistiques fiables, exploitables et regroupables par région et pour l'ensemble du territoire

En l'absence de l'informatique et à court terme, la généralisation des registres existant dans deux secrétariats médicaux visites et qui regroupent différentes données, constitue un premier pas vers la réalisation et la tenue de statistiques, qui représente l'objectif à moyen terme

- Disposer d'un archivage avec plan de classement et accessibilité des dossiers rapide et facile

La préconisation s'inscrit à moyen terme

classer les dossiers d'archive par assureur, avec sous-classement par bénéficiaire et non par tournée de paiement

Le bon archivage des dossiers est indispensable afin de disposer des éléments pour effectuer des contrôles a posteriori, des enquêtes de consommation médicale

## Contrôles et enquêtes

La nécessité d'organiser et de réorienter l'activité des médecins-contrôleurs pour rendre le contrôle plus efficace et en améliorer le rendement n'est pas discutée

Les médecins-contrôleurs ne peuvent pas et ne doivent plus tout voir. Le contrôle de certains actes ou de certaines pathologies, de par leur nature, aboutit à un accord systématique et constitue une perte de temps qui empêche les médecins-conseils de se concentrer sur les prestations et les comportements "à risque"

Pour être plus efficace et plus rentable, le contrôle doit être plus sélectif et s'appuyer sur l'analyse des prestations présentées au remboursement

Il est donc nécessaire de mettre en place des critères de contrôle qui devront être régulièrement évalués, mais également de se donner les moyens de mieux connaître le recours aux soins et leur dispensation par la réalisation d'enquêtes

- Un contrôle plus sélectif

Si certaines prestations, dont une liste limitative devra s'imposer comme règle de transmission de dossiers au Service médical, doivent relever d'un contrôle systématique, les autres devraient faire l'objet de contrôles limités dans le temps, cibles sur les facteurs de risque

Ces contrôles limités dans le temps pourront être exploités comme des sondages, pour repérer, caractériser et quantifier les anomalies, ce qui permettra ensuite d'affiner les critères de contrôle et d'orienter ce contrôle sur les risques de soins inappropriés, d'abus et de fraudes

- Des enquêtes

La connaissance du recours aux soins et de leur dispensation peut apporter des éléments déterminants pour la stratégie générale de la Caisse. Elle doit permettre également d'orienter le contrôle par une analyse objective des comportements des professionnels et des consommateurs

Les enquêtes réalisées dans ce but par les médecins-contrôleurs ne pourront que valoriser leur rôle et asseoir leur légitimité aux yeux des médecins traitants

La généralisation progressive de ces enquêtes, l'acquisition graduelle d'un certain professionnalisme par les médecins-contrôleurs devraient permettre d'entreprendre à moyen terme, des actions d'information et de concertation auprès des professionnels de santé, telles que

présentation d'enquêtes,  
échanges confraternels,  
publications.

La réalisation de ces enquêtes passe nécessairement par une période d'apprentissage. Un certain nombre de conditions doit être respecté

ne pas lancer une enquête sur "une simple idée" mais partir de données objectives et concrètes.

fixer un objectif de connaissance précis.

élaborer une méthodologie simple pour recueillir l'information facilement.

en étudier la faisabilité au préalable

A court terme, le séminaire devra permettre de proposer deux expérimentations (par exemple, à Tripoli et Saida) sur deux thèmes, l'un en ville, l'autre à l'hôpital, qui devraient émaner de la réflexion des groupes de travail

## Formation

Les besoins de formation portent sur plusieurs domaines, de finalité différente mais qui se complètent pour une efficacité optimale

- Organiser la formation médicale continue des médecins-contrôleurs

La mise à jour régulière des connaissances médicales est indispensable pour un travail plus médicalisé et une meilleure reconnaissance des médecins-contrôleurs par les assurés comme par les professionnels de santé

Cette formation débute actuellement dans le cadre de l'Université Saint-Joseph

Les propositions relèvent du court et du moyen terme

généraliser la formation médicale à l'ensemble des praticiens (en cours) puis, la renouveler à intervalles réguliers, en la ciblant sur les préoccupations de la Caisse en matière de contrôles

Pour la crédibilité, le sérieux et la reconnaissance professionnelle, cette formation doit relever d'un label universitaire

À côté de cette formation médicale continue, organisée spécifiquement pour le Service médical, il faut que les praticiens-contrôleurs puissent assister, chaque année, à des congrès ou des séminaires médicaux, tant pour l'entretien des connaissances médicales que pour favoriser les échanges avec les confrères libéraux dans un cadre purement médical

- Mettre en place un perfectionnement médico-administratif

Intéressant la technique du contrôle médical, celui-ci doit réunir Service médical et Service administratif sur des préoccupations et des thèmes communs, ce qui favorisera la collaboration et les échanges au quotidien

Certains types de formation comme la formation des secrétariats médicaux ou sur la connaissance des textes législatifs pourraient démarrer dans les mois qui viennent

- Instaurer une formation au "management"

Cette formation qui relève du moyen terme doit être faite par des professionnels qualifiés et devrait porter en priorité sur les thèmes suivants

travail de groupe.

animation de réunion.

entretiens avec les professionnels de santé.

gestion du temps

- Concevoir une formation initiale pour les nouveaux embauchés

Cette formation peut se faire au sein de la CNSS mais à moyen terme, en confiant ce rôle à des praticiens-contrôleurs confirmés, avec de bonnes aptitudes pédagogiques et ayant eux-mêmes bénéficié des nouvelles formations

La création d'un centre de formation propre à la CNSS, qui figure dans les orientations stratégiques, peut résoudre les problèmes de formation rencontrés. Toutefois, il devra faire appel à des professionnels extérieurs spécialisés dans les domaines propres à la Caisse, notamment la formation médicale continue qui relève du milieu universitaire

## Information

Elle revêt plusieurs formes, écrites et orales et constitue le vecteur indispensable pour permettre une évolution harmonieuse et simultanée de l'ensemble des personnels de la CNSS, dans le cadre de son programme de modernisation

- Circulaires techniques

Ce sont des circulaires d'information qui concernent la réglementation, dont le langage clair et précis doit permettre une meilleure compréhension des textes ainsi qu'une appréciation cohérente et plus aisée. Facteur d'équité et d'efficacité dans la prise en charge des prestations



La diffusion devrait intervenir simultanément dans les vingt-cinq centres, tant au Service administratif qu'au Service médical

Les circulaires et les notes de service pourraient être classées, par catégorie et par ordre chronologique, dans des classeurs mis à disposition du personnel

Les messages techniques transmis par téléphone devraient être transcrits dans un registre, avec date, numéro d'ordre, contenu du message et suite donnée

- Base documentaire

La tenue d'une bibliothèque comportant l'ensemble de la documentation est nécessaire au travail quotidien, telle que

textes législatifs et réglementaires,

circulaires ministérielles,

notes de service internes,

repertoires des médecins et des établissements

Cette base devra être actualisée et tenue à jour quotidiennement par une personne qualifiée  
Elle devra être accessible à l'ensemble du personnel du centre

Le secrétariat du médecin-contrôleur tiendra en plus la documentation médico-technique spécifique aux médecins-contrôleurs, dans les mêmes conditions de mise à jour

- Réunions

Plusieurs types de réunion sont nécessaires, déjà existantes ou réalisables à court terme

les réunions d'information mensuelles avec le médecin-chef, annuelles ou bi-annuelles avec le directeur général sont à conserver,

les nouvelles directives serviraient de base à des réunions, dont la périodicité pourrait devenir hebdomadaire, pour être plus efficaces,

la reorganisation favoriserait les échanges transversaux au sein et entre les équipes régionales,

l'organisation de réunions thématiques, éventuellement mixtes Service administratif Service médical permettrait de développer la dynamique de travail en commun

## En conclusion

La mission d'expertise s'est avérée particulièrement intéressante et riche

Le potentiel d'évolution de la CNSS est certain pour le plus grand bénéfice de la population libanaise

Les préconisations visent à améliorer le fonctionnement du Service médical de la Caisse

Beaucoup d'actions concrètes sont réalisables dès à présent, à législation constante. Elles rendront le travail des médecins-contrôleurs plus efficace et plus médicalisé pour la Caisse et les assurés mais aussi, plus intéressant pour eux-mêmes

De simples médecins-contrôleurs, ils pourront devenir des médecins-conseils reconnus par tous les acteurs du système de soins

Les changements proposés doivent être mis en route sans délai, par étapes ou à titre expérimental, pour répondre à l'attente forte de l'ensemble des personnels

La volonté d'évolution est présente mais le changement doit être visible, au sein de la Caisse pour la motivation individuelle et la dynamique collective, comme à l'extérieur pour son image de marque et sa crédibilité

### 2.2.3 Missions de suivi du projet de coopération

Au cours de l'année 1998, M. Alain Auger a effectué trois missions de suivi du projet (avril, septembre et décembre) en sa qualité de coordinateur du projet de coopération

#### 1 Mission du 30 mars au 5 avril 1998

Les actions suivantes ont pu être menées :

- Point avec l'Ambassade sur les difficultés actuelles
- Relation schéma directeur informatique et expérimentations de DORA
- Préparation de la mise en œuvre du centre de formation
- Validation des conditions de suivi des actions de perfectionnement en France
- Contribution au choix des candidats qui suivront des stages en France (notamment les informaticiens)
- Validation des interventions des experts intervenant au Liban en 1998

#### 2 Mission du 22 au 26 septembre 1998

Deux entretiens avec le Directeur Général, ainsi que plusieurs entretiens avec ses principaux collaborateurs, ont permis de constater que les choses avaient peu évolué depuis la mission de mars 1998

- Le projet de création de la Direction de la formation – celle-ci a été votée par le Conseil d'Administration en octobre 1996, mais cette décision n'a toujours pas été agréée par le ministère de tutelle .
- La création d'une structure d'aide au pilotage de l'évolution, qui pourrait faire partie de la Direction de la formation. Là encore, la création des postes de spécialistes votée par le Conseil d'Administration d'octobre 1996 n'a pas été agréée .
- Le programme des interventions d'experts Français au Liban. Un certain nombre de celles du premier trimestre 1998 ont été reportées au deuxième, mais plusieurs ont été annulées.

compte-tenu de la non création de la direction de la formation. Il est en effet indispensable que cette structure soit en place pour que les enseignements soient bien préparés (choix et motivation des stagiaires) et suivis (évaluation et mise en application), et surtout pour qu'ils soient utiles, c'est à dire pour qu'ils amènent à une évolution des pratiques managériales de la CNSS ,

Le cahier des charges sur le choix du prestataire de service devant aider la CNSS à réaliser son schéma directeur informatique, après rédaction par la Caisse, a été approuvé par la tutelle. La préparation en est maintenant au stade de la discussion avec le ministère de tutelle et l'OMSAR (ministère de la réforme administrative) sur le choix de la procédure de désignation de ce prestataire. La nécessité de créer un comité de pilotage du schéma directeur et de préparer ses participants ainsi que des représentants de tous les secteurs de la Caisse au travail en équipe a été de nouveau évoquée, ces deux points étant bloqués par l'absence de structures de formation et de suivi des évolutions.

### **3 Mission du 30 novembre au 5 décembre 1998**

Trois entretiens avec le Directeur Général, ainsi que plusieurs entretiens avec ses principaux collaborateurs, montrent une absence totale d'évolution depuis septembre 1998.

Les quatre dossiers pointés alors (projet de création de la Direction de la formation, création d'une structure d'aide au pilotage de l'évolution, interventions des experts Français au Liban, schéma directeur informatique) n'ont rigoureusement pas avancé.

#### **2.3 Rapports définitifs des missions réalisées**

Les rapports réalisés sont joints en annexe. Ces rapports ont été adressés après chaque mission au Directeur Général de la CNSS.

### **3 Les sessions de perfectionnement organisées en France à l'attention des cadres supérieurs et des agents de direction de la CNSS**

#### **3.1 Préparation du programme des stages et des chronogrammes**

Le programme des stages a été élaboré par l'équipe ADECRI (Alain Auger, Jean-Yves Saulou, Stéphane Hirsinger) et par Nabil Semaan, en fonction du profil et des attentes des stagiaires. L'emploi du temps a été clairement défini et remis à chaque stagiaire.

#### **3.2 Contacts avec les organismes d'accueil**

Les organismes d'accueil sélectionnés ont été contactés afin qu'ils élaborent de façon précise le contenu des stages proposés. L'équipe ADECRI leur a préalablement décrit le contexte général du projet et les objectifs poursuivis par les stages.

### 3.3 Suivi des stages et de la participation des stagiaires

16 agents de la CNSS ont suivi des stages de plusieurs semaines en France entre le mois de septembre et le mois de décembre 1998. Chaque stagiaire a eu l'occasion de visiter plusieurs organismes (nationaux ou locaux, appartenant au régime général ou au régime agricole). Le programme détaillé est joint en annexe.

### 3.4 Soutenance des rapports de stages

Afin d'avoir une appréciation immédiate des stages par les stagiaires eux-mêmes, des soutenances ont été organisées pour certains stagiaires (informaticiens de la CNSS) en présence d'un représentant de l'ADECRI, de Nabil Semaan, chargé de mission auprès du Directeur de la CNSS et du représentant d'un des organismes visités. Ces soutenances de rapport ont été l'occasion de faire le point sur l'organisation générale des stages, la perception du système français de sécurité sociale, les possibilités de transfert des acquis au sein de la CNSS, les problèmes rencontrés dans le déroulement des stages.

### 3.5 Synthèse sur les résultats des stages

#### 3.5.1 Fiches d'évaluation des agents et des organismes d'accueil

Des fiches d'évaluation ont été remises aux agents libanais ainsi qu'aux responsables de programme des organismes français.

Les éléments d'évaluation portaient, pour les agents de la CNSS, sur

- la satisfaction par rapport aux attentes
- l'intérêt du contenu traité
- le rythme et la progression de la session
- la qualité de la documentation remise
- la capacité de réponse de l'organisme aux questions posées
- la qualité des échanges
- les conditions matérielles et l'organisation matérielle
- la qualité des intervenants

Les éléments d'évaluation portaient, pour les responsables de programme des organismes, sur

- l'intérêt porté par le stagiaire au programme proposé
- la participation de l'agent au programme
- les capacités d'adaptation au fonctionnement du service (de l'organisme)
- le degré d'acquisition de connaissances
- les capacités à mettre en œuvre au Liban
- l'assiduité au programme prévu
- le comportement de l'agent

### 3.5.2 Rapports de stages

Des rapports ont été rédigés par les stagiaires sur des thèmes comme " la gestion des ressources humaines ", " le rôle du chef de projet informatique ", " les techniques de réseaux informatiques ", " la gestion financière et le contrôle interne ".

Ces rapports sont joint en annexe

### 3.5.3 Bilan des stages

L'analyse détaillée des questionnaires d'évaluation fait apparaître des résultats, dans l'ensemble, satisfaisants. Cette analyse s'est faite essentiellement à partir des questionnaires remplis par les responsables de programmes dans chacun des organismes visités. En effet, la fiche d'évaluation devant être complétée par les stagiaires a été peu retournée.

Les résultats font ressortir que les stagiaires ont dans l'ensemble porté de l'intérêt au programme proposé et se sont réellement investis dans leur stage. Ils ont de même démontré une bonne capacité d'adaptation au fonctionnement des services des organismes visités.

Les responsables de programme ont cependant assez souvent émis des doutes quant à la capacité des stagiaires de pouvoir mettre en œuvre les acquis en raison de la courte durée des stages ou du fonctionnement actuel des services de la CNSS.

Deux stagiaires sont encore actuellement au CNESSS et suivent le cycle de perfectionnement.

A l'avenir, un accord pourrait également être passé entre la direction de la CNSS et le responsable du stagiaire pour que le stagiaire ait la possibilité de mettre en application ce qu'il a pu observer dans les organismes français et qu'il serait intéressant d'adapter à la CNSS.

## 4 Conclusion

### 4.1 Plan de travail et chronogramme de 1999

En 1999, les coordinateurs du projet (pour l'ADECRI : Alain Auger, Directeur de la CAF de Seine Saint Denis, et Stéphane Hirsinger, chargée de mission, et pour la CNSS : Nabil Semaan, chargé de mission auprès du Directeur Général) assureront, sous la supervision de Yannick D'Haene, Délégué Général, l'élaboration des programmes et du suivi des sessions de perfectionnement en France et de l'action des experts au Liban ainsi que la gestion des réunions périodiques et annuelles.

Afin de permettre à tous les acteurs de ce programme d'avoir une bonne information des différentes activités menées par ce projet, il est envisagé d'organiser des réunions régulières des institutions apportant leur concours à ce programme.

Ces rencontres auront pour but

- de valider le schéma de travail de l'année, de lancer et de vérifier le contenu des programmes détaillés,
- de permettre de faire le point sur les réalisations en cours et d'intégrer les éventuelles modifications,
- d'établir le bilan de l'année et d'élaborer les prévisions de l'année suivante

Les experts en charge du suivi permanent de la mission de modernisation devrait pouvoir assurer les actions suivantes

\* une à deux missions annuelles au Liban, pour analyser l'évolution du projet avec les autorités locales et animer un séminaire sur la formation professionnelle auprès des managers de la CNSS (Yannick D'HAENE),

\* trois à quatre missions annuelles au Liban pour suivre les actions en cours, notamment sur le Schéma Directeur informatique, les informatisations des centres et l'intervention qualitative des experts envoyés (Alain AUGER),

plusieurs séjours en France pour mener à bien les actions suivantes

- participation aux réunions de coordination ,
- préparation des programmes de stages et lancement ,
- suivi des stages,
- évaluation du résultat des stages ,
- suivi des actions avec l'ADECRI ,
- organisation des réunions annuelles, avec les responsables stratégiques, pour valider les résultats de l'année et mettre au point les prévisions d'intervention et de perfectionnement .

(Nabil SEMAAN)

Toutes les missions des experts au Liban feront l'objet d'une validation, tant du point de vue du contenu que de la forme des interventions, par Messieurs Auger et Semaan

Une réunion annuelle d'évaluation stratégique regroupant l'ensemble des dirigeants ayant coordonné des actions au titre de la convention de partenariat sera organisée à Paris en octobre

En 1999, de nombreux stages seront organisés pour les informaticiens de la CNSS. Des stages sont également planifiés pour les agents de direction ou les cadres dans les domaines de la communication, des statistiques et de l'actuariat et pour les médecins-contrôleurs

Des formations dans le cadre du cycle de perfectionnement du CNESSS sont également prévues pour 2 agents.

Il n'y aura pas de stages en début d'année en raison du fait que la direction de la formation n'a, dans les faits, pas encore été mise en place et qu'il est important que cette direction existe et coordonne les sessions organisées dans les organismes français.

La cohérence optimale des interventions des experts français au Liban est également dépendante de sa création.

#### 4.2 Perspectives et retards

Depuis plus de trois ans, de nombreux projets d'études et de propositions pour la modernisation de la CNSS ont été mis en œuvre.

Le rapport d'audit (1996) rédigé par M. Auger et M. Saulou reste le rapport stratégique de référence pour la modernisation de la sécurité sociale au Liban.

En 1998, comme il a été développé plus haut, de nombreux retards ont été pris, ce qui a amené l'ADECRI à reporter sur 1999 les missions prévues au Liban ainsi que les stages prévus en France.

En février 1999, un nouveau Directeur Général, M. Khalil Majed, a été nommé. La constitution d'un nouveau Conseil d'Administration est également en cours.

Le projet de coopération coordonné par l'ADECRI est aujourd'hui dans une phase de recadrage. Le Directeur Général, M. Majed, a manifesté son appui au projet, en souhaitant que soit créé au plus tôt le centre de formation et que soit mis en place le schéma directeur informatique pour accompagner l'évolution et la modernisation de la CNSS. Il souhaite cependant obtenir l'accord du Conseil d'Administration prévu en avril 99 sur ces choix stratégiques.

Il sera par conséquent nécessaire de reconsidérer toutes les actions de coopération planifiées en 1999 après la tenue du Conseil d'Administration car il est difficile d'aller plus avant dans ce projet sans que des décisions aboutissant à des mesures concrètes ne soient prises.

Les institutions françaises de sécurité sociale sont disposées à poursuivre, à travers l'ADECRI, leurs efforts pour aider la sécurité sociale libanaise à se moderniser. Rappelons que la CNSS fait partie des institutions publiques qui fonctionnent le mieux au Liban. Cette coopération devra toutefois se développer dans un contexte différent qui doit permettre d'accélérer le processus de modernisation.

# Annexes

- **Compte-rendu des réunions internes du 12/3/98, 18/6/98 et 16/10/98**
- **Lettre du Directeur Général de la CNSS pour le report des missions et des stages**
- **Compte-rendu de la réunion à l'Ambassade du Liban le 22 octobre 1998**
- **Chronogramme des missions des experts français au Liban pour l'année 1998**
- **Séminaires**
  - Séminaire " Les outils du management "
  - Séminaire "De la politique aux actes : le plan de développement et les schémas directeurs"
  - Séminaire " Travailler autrement et mieux "
- **Rapports de mission des experts français au Liban :**
  - Mission d'informatisation du centre de DORA
  - Mission d'audit du mainframe et d'expertise sur le passage à l'an 2000
  - Mission d'expertise sur le fonctionnement du service médical de la CNSS
- **Chronogramme des stages organisés en France pour les stagiaires libanais en 98**
- **Programme des stages**
- **Quelques rapports de stage**
- **Fiches d'évaluation**
- **Chronogrammes des stages organisés en France pour les stagiaires libanais et des missions des experts français au Liban pour l'année 1999**



- **Compte-rendu des réunions internes du  
12/3/98, 18/6/98 et 16/10/98**

### Ordre du jour :

- Bilan des dernières missions au Liban
- Préparation du programme 1999 des missions et des sessions de perfectionnement

Alain Auger ouvre la réunion en faisant le bilan des activités du projet pour l'année 98. Celui-ci n'est pas à la hauteur des prévisions mais les actions ont été volontairement revues à la baisse au cours de l'année. En effet, la création du centre de formation, élément indispensable qui justifie la poursuite du projet, n'a pas encore été réalisée. Malgré la volonté du Directeur Général de la CNSS de créer ce centre, il existe aujourd'hui un blocage au niveau du Ministère de tutelle.

Afin d'appuyer sa démarche, bon nombre de formations ont été reportées sur l'année 1999. Certaines opérations prévues sur 1998 ont pu toutefois être maintenues et concernent essentiellement les missions relatives au développement informatique de la CNSS, celles-ci étant indépendantes de la création du centre de formation.

Nabil Semaan fait le point sur les actions qui ont été menées à bien depuis le lancement du projet de coopération en 1996 notamment :

- la mission d'audit et d'expertise de la CNSS,
- les séminaires sur le management et ses outils, l'informatique, la gestion du risque, la gestion financière
- les missions informatiques autour du centre de DORA
- l'audit et l'analyse fonctionnelle du service médical de la CNSS
- les actions de formation des cadres et agents de la CNSS en France,
- l'aide à la création du centre de formation
- missions et séminaires sur le schéma directeur informatique

De l'expérience de ces deux années passées, il ressort qu'il existe actuellement des difficultés au sein de la CNSS pour réaliser concrètement ce qui est prévu et qu'il est nécessaire de répéter à plusieurs reprises les préconisations pour leur mise en œuvre effective.

La motivation du personnel est également très importante.

En ce qui concerne le schéma directeur informatique, plusieurs sociétés (dont Arthur Andersen, KPMG) se positionnent pour essayer de remporter ce contrat. Le Ministère de la Réforme Administrative doit lancer un appel d'offres au mois de novembre.

Une proposition a été soumise par le CESIA en collaboration avec l'ADECRI. A ce jour, il semble que ce contrat ait de grandes chances d'être attribué au CESIA. La CNSS a en effet souhaité que le choix du contractant reçoive l'aval de la sécurité sociale française. Le schéma directeur est à ce jour un projet à long terme qui ne devrait pas aboutir à des résultats avant 4-5 ans.

Un bilan est dressé sur l'informatisation du centre de DORA. Le matériel informatique a été installé et les tests sont aujourd'hui terminés. La formation du personnel aux nouveaux programmes sera assurée début janvier pour pouvoir démarrer leur utilisation effective en février. Une extension de l'opération est prévue sur deux autres centres. Il s'avère qu'il y a toutefois un problème de liaison avec le mainframe mais que les informaticiens ne semblent pas rechercher de solutions pour y remédier.

Il est également souligné que le passage à l'an 2000 pourrait provoquer des problèmes graves. Des « actions de crise » devront être planifiées en 1999 de façon à pouvoir rapidement résoudre ces problèmes. M. Stierlam note qu'il est nécessaire d'anticiper la modification des

programmes pour le passage à l'an 2000 avant l'arrivée de la nouvelle machine (mainframe) qui doit être installée à la CNSS avant mars 99.

Christian Dulac a, suite à sa mission d'audit du mainframe, fait un rapport contenant un certain nombre de propositions qui ont été acceptées. Cette mission a précédé la mission de Richard Stierlam sur le passage à l'an 2000.

Les deux missions assurées par les docteurs Trutt, Di Menza et Badach dont l'objectif était d'auditer le fonctionnement du service médical de la CNSS ont eu des résultats très positifs. La deuxième mission a permis de présenter les résultats de cet audit et d'organiser un séminaire pour les médecins contrôleurs au centre culturel français à Beyrouth. Les médecins contrôleurs libanais se sont révélés très demandeurs de changements. Ils ont pu, lors du déplacement des médecins conseils français, exprimer leurs souhaits au Directeur Général de la CNSS.

L'intervention des médecins conseils a été très efficace et appréciée et leur rapport sera traduit en langue arabe très prochainement. Celui-ci sera par la suite diffusé auprès des directeurs des bureaux régionaux dans le but de connaître leur réaction.

Le Ministère du Travail doit approuver les évolutions voulues avant que des mesures concrètes soient prises mais on peut noter une nette évolution des mentalités par rapport au changement depuis 6 mois, évolution qui est liée aux efforts des experts français sur le terrain.

Michel Gour relève qu'au vu du bilan des actions menées en 1998, il est nécessaire de revoir les objectifs des missions de l'année 99. De plus, il souhaite qu'il y ait un positionnement clair sur l'appel d'offres lancé pour le schéma directeur informatique.

L'extension des activités de la CNSS au monde agricole est actuellement en suspens. M. Gour doit voir au niveau de Bruxelles comment faire progresser ce dossier.

M. Phelippeau insiste sur l'importance de bien répartir le travail que nécessite l'accueil de stagiaires libanais sur l'ensemble des caisses concernées par le projet. Il souhaite également faire le point sur le stade d'évolution du projet, en particulier sur la planification dans le domaine informatique.

Alain Auger présente les chronogrammes et plans des missions au Liban et des stages de perfectionnement en France pour l'année 1999. Les commentaires faits par les participants doivent être pris en compte et M. Auger finalisera ces documents dans les semaines à venir.

La réunion prévue à l'Ambassade du Liban le 22 octobre permettra d'apporter des éléments supplémentaires.

Il est globalement prévu que les interventions programmées en 99 au Liban soient plus lourdes. Les missions informatiques, par exemple, s'intégreront dans un calendrier très chargé.

Le Directeur Général souhaite augmenter le nombre des missions des experts au Liban et diminuer dans le même temps les stages de perfectionnement en France.

En outre, l'organisation de ces stages dépendra de la création du centre de formation.

L'idée est évoquée de faire appel pour certains stages (par exemple les stages informatiques) à des organismes de formation externes comme le CNF.

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

- **Lettre du Directeur Général de la CNSS  
pour le report des missions et des stages**



1537

Beyrouth, le 25/9/1998

Mr. Yannick d'HAENE *YH*  
Délégué Général de  
L'ADECRI  
25 -27 Rue D'ASTORG  
75008 PARIS

Mr. Le Délégué général .

Dans le cadre de notre coopération et suite à la signature de la Convention de Partenariat en 1997 entre l'ADECRI et la CNSS , avec l'appui et le soutien de l'Ambassade de France à Beyrouth, plusieurs actions et missions ont été prévues vers le Liban, ainsi que des stages et des sessions de perfectionnement.

- présentés dans des programmes annuels préparés à l'avance par vos collaborateurs et notre représentant
- pour les agents de direction et les cadres supérieurs à la CNSS , la majorité de ces missions et de ces sessions a été réalisée en 1997 et 1998 notamment .
  - le séminaire du management et changement .
  - le séminaire de la gestion du risque
  - le séminaire de la gestion financière
  - la mission d'audit et le séminaire du service médical de la CNAMTS .
  - plusieurs missions concernant l'implantation de l'informatique au Centre de paiement de DORA
  - des missions préparatives pour la mise en oeuvre du schéma directeur informatique .
  - une mission pour le passage de l'informatique à l'an 2000

Suite à une révision du programme de perfectionnement et du plan des actions de l'année 1998, J'ai décidé de supprimer quelques sessions de perfectionnement en 1998 ; je vous prie en même temps de bien vouloir accepter de reporter les missions prévues pour le dernier trimestre de 1998 au Liban pour l'année 1999, en conservant seulement les missions techniques et informatiques.

Tous les autres séminaires et missions ont un but instructif, pédagogique lié à la création du Centre de Formation, ou dépendent de son existence, et jusqu'à présent les autorités concernées n'ont pas validé la création du Centre.

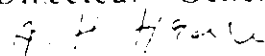
N'oublions pas que la mission des responsables de la mutualité sociale agricole est liée à l'extension du régime de la sécurité sociale vers le monde agricole, ce qui n'est pas fait encore.

En affirmant et insistant cher Monsieur, sur les relations étroites entre la CNSS et les différentes institutions de sécurité sociale, notamment l'ADECRI, et en gardant les divers aspects de coopération et de partenariat avec ces institutions pour approfondir nos liens, j'espère qu'au début de l'année 1999 tout sera rentré dans l'ordre des la création du **Centre de Formation** à l'extension du régime et à la mise en oeuvre du schéma directeur informatique. tous nos cadres et nos employés participeront efficacement et concrètement au projet de la modernisation de la CNSS et pourront bénéficier de l'assistance technique et instructive de la part de vos institutions et vos experts.

Veillez agréer Mr. Le Délégué général l'expression de nos salutations les plus distinguées.

28 SEP. 1998

Directeur Général



Abdel Halim Hreibé

- **Compte-rendu de la réunion à l'Ambassade du Liban le 22 octobre 1998**

## Projet « Coopération CNSS du Liban »

<p>Compte-rendu de la réunion du 22 octobre 1998 à l'Ambassade du Liban</p>
---

*Sous la Présidence de son Excellence Naji Raymond ABI ASSI,  
Ambassadeur du Liban en France*

### Participants :

Mme Aio

Direction des Relations Internationales de la CCMISA

M Auger

Directeur General de la CAF de Seine Saint Denis

M Bouis

Directeur des Etudes et Prospectives de l'ACOSS

M Collard

Sous-directeur charge du cabinet de direction de la CPAM 78

M D'Haene

Directeur du CNESSS et Delege General de l'ADECRI

Mie Hirsinger

Chargee de mission a l'ADECRI

M Khouri

Secetaire General du Conseil d'Administration de la CNSS

Mme Lion

Conseiller technique au Ministere de l'Emploi et de la Solidarite

M Plazzotta

Directeur General de la CPAM 92

M Semaan

Representant du Directeur General de la CNSS du Liban

M Spaeth

President de la CNAMTS et de l'ADECRI

M Stierlam

Chef de projet informatique de la CNAMTS

Dr Trati

Medecin conseil regional du Service Medical Region Ile de France



Monsieur l'Ambassadeur accueille les participants en soulignant le soutien exceptionnel que les caisses de sécurité sociale françaises ont apporté à la CNSS du Liban depuis le lancement du projet. Ce projet rencontre toutefois un certain nombre de problèmes qui nécessitent une réflexion commune à mener lors de la réunion. L'ordre du jour est rappelé.

Le Président SPAETH confirme que la coopération engagée entre les caisses de sécurité sociale françaises et la CNSS du Liban s'inscrit dans la durée. Il rappelle que des séminaires ont, depuis le début du projet, été organisés au Liban et que des stages de perfectionnement en France ont été suivis par des agents de la CNSS.

L'ensemble de ces actions sont menées dans le cadre de deux axes précis de développement que sont l'informatisation de la CNSS et la création d'un centre de formation.

Le Président SPAETH souhaite que la réunion permette de clarifier un certain nombre de points tels que les perspectives d'évolution et les contraintes de la CNSS et plus particulièrement les questions du schéma directeur informatique ainsi que la création du centre de formation.

Monsieur l'Ambassadeur souligne que le président de la République française, M. Chirac, est allé trois fois au Liban depuis le début de son mandat et qu'il est prévu que M. Jospin s'y rende prochainement, ce qui traduit la volonté du gouvernement français de développer ses liens avec le Liban.

Il fait remarquer qu'une école supérieure des affaires vient d'être créée et qu'un projet de création d'un centre régional éducatif est sur le point d'aboutir.

Les lenteurs qui apparaissent dans le processus de modernisation de la CNSS sont réelles mais l'Ambassadeur souligne qu'il est certain que les actions prévues aboutiront.

M. D'HAENE remercie au nom de l'ADECRI les caisses de sécurité sociale et leurs collaborateurs pour leur participation active dans ce projet.

Après avoir présenté des remerciements aux participants au nom du Directeur Général de la CNSS, M. SEMAAN fait le point sur les actions menées depuis 1995.

Le rapport d'audit et d'expertise de la CNSS réalisé par le CNESSS a été approuvé par le Conseil d'Administration de la CNSS en octobre 96. La création d'un centre de formation y est un élément de développement essentiel.

En juillet 97, une convention de partenariat a été signée entre l'ADECRI et la CNSS pour mettre en pratique les conventions de coopération techniques signées au préalable entre les caisses de sécurité sociale française et la CNSS.

Des sessions de perfectionnement ont été organisées en France pour les cadres supérieurs, les médecins contrôleurs et les informaticiens de la CNSS.

Aujourd'hui, la direction de la CNSS souhaite limiter les formations organisées en France à des stages purement techniques et se concentrer sur la création du centre de formation et sur le schéma directeur informatique.

Des missions et séminaires réalisés en 98 ont été d'un grand intérêt pour la CNSS. On cite parmi eux :

• les missions du service médical de la Région Île de France avec la présentation du rapport définitif. Le séminaire organisé les 3 et 4 septembre par les Docteurs Trutt, Badach et Di Menza a eu une influence très positive sur les médecins contrôleurs du service médical de la CNSS.

- Les différentes missions concernant l'appui de l'informatisation du centre de DORA
- Les missions spécifiques pour le mainframe et le passage de l'informatique à l'an 2000
- Le séminaire sur les outils du management (motivation et délégation) animé par le Directeur Général de la CPAM des Yvelines.

En résumé, au cours des trois années de coopération et de partenariat, les actions suivantes ont été menées à bien

- mission d'audit et d'expertise en 96 suivie d'un rapport pour la modernisation de la CNSS
- lancement d'un cycle de conférences et de séminaires sur le management, l'informatique et l'organisation ainsi que sur la gestion financière et la gestion des risques
- analyse et diagnostic de l'informatique à la CNSS
- appui pour l'implantation d'un projet informatique (traitement sur PC) dans un bureau régional de la CNSS, considéré comme centre pilote (centre de DORA)
- audit et analyse du fonctionnement du service médical
- actions de formation à court et moyen terme pour les cadres supérieurs, les médecins contrôleurs et les informaticiens à la CNSS (environ 40 personnes sur 3 ans)
- participation chaque année de deux cadres supérieurs de la CNSS au cycle de perfectionnement du CNESS
- préparation à la création d'un centre de formation propre à la CNSS et à la réalisation d'un schéma directeur stratégique et informatique de la CNSS
- assistance technique au passage informatique à l'an 2000

M. SEMAAN souligne que certaines missions au Liban et des stages de perfectionnement en France ont été reportés dans l'attente de la création du centre. Le projet de création du centre est actuellement bloqué en raison de divers facteurs.

Le directeur de la CNSS fait pression pour que soit validés le projet de modernisation de la CNSS et le centre de formation.

Monsieur l'Ambassadeur indique que selon lui il n'existe pas d'objections de fond du Ministère sur ces projets mais que les hésitations se portent sur le choix entre la création de structures privées ou publiques.

Un autre point d'interrogation concerne le financement de ces projets.

En outre, la lenteur administrative et la nécessité de faire évoluer les agents vers plus de professionnalisme font dire à l'Ambassadeur que les changements planifiés nécessitent du temps.

Le docteur TRUTT souligne qu'il existe au niveau du personnel administratif et du service médical une forte attente pour aller de l'avant et qu'il a pu noter lors de ses déplacements au Liban un très haut niveau d'implication et une grande capacité d'adaptation.

On remarque que s'il existe une conscience réelle de la nécessité du changement, le problème se porte plus généralement sur les niveaux de technicité requis.

M. STIERLAM indique que le problème du passage informatique à l'an 2000 a été bien posé mais qu'il existe un problème de savoir. Le nombre de programmes à gérer s'avère très lourd et la charge de travail est considérable. Il est par conséquent nécessaire d'agir très rapidement.

En ce qui concerne le schéma directeur informatique, le conseil d'administration de la CNSS a validé la proposition du CESIA qui serait à mettre en oeuvre en collaboration avec l'ADECRI. La CNSS ne pouvant toutefois pas passer un accord de gré à gré avec un prestataire, un appel d'offres sera lancé prochainement.

La proposition du CESIA a été transmise au Ministère de la Réforme administrative.

Il existe actuellement de fortes pressions liées à ce projet en raison des enjeux qu'il représente mais le CESIA a de réelles chances d'obtenir le contrat.

Le lancement du schéma directeur devrait se dérouler sur la période 1999/2000.

M. Auger précise que le retard pris dans la création du centre de formation pose le problème du suivi des stages et de leur application pratique au Liban. Pour cette raison, les stages prévus seront reprogrammés en 1999 à l'exception de certains stages comme les stages informatiques, de perfectionnement des médecins contrôleurs, de gestion financière. On souligne le fort potentiel des agents de la CNSS parmi lesquels 60% ont niveau bac +4. Il s'agit aujourd'hui de transformer ce potentiel en capacité.

Monsieur l'Ambassadeur remercie les participants et les informe qu'il rencontrera prochainement l'Ambassadeur de France au Liban.

- **Chronogramme des missions des experts français au Liban pour l'année 98**





- **Séminaires**

- Séminaire « Les outils du management »
- Séminaire « De la politique aux actes : le plan de développement et les schémas directeurs »
- Séminaire « Travailler autrement et mieux »

Séminaire du 23 et 24 Septembre 1998  
Les Outils de Management .

Management :

- 1) - C'est le métier qui consiste à **conduire** les **Hommes** ayant à atteindre en commun des objectifs conformes aux finalités de l'organisme.
- 2) - C'est un métier qui se surajoute à la technicité de base ( d'une façon variable selon le niveau ) .
- 3) - C'est aussi atteindre en **commun** des **objectifs** conformes aux finalités .  
( donc objectifs clairement définis -  
objectifs déclinés dans chaque secteur ) .
- 4) - Il faut oeuvrer en **commun**, même si le rôle de chacun est différent .

C'est comme une chaîne de haute fidélité.

La qualité du son dépend du maillon le plus faible ,

A quoi sert d'avoir de très bonnes enceintes si ...







# Méthode de mise en oeuvre d'un schéma directeur stratégique informatique

Contenu des phases de mises en oeuvre

par Alain AUGER, Directeur de la Caisse d'Allocations Familiales 93  
& Jean-Yves SAULOU, ingénieur en organisation à la CNAMTS

Avril 1998 Beyrouth

Méthode de mise en oeuvre d'un schéma directeur informatique

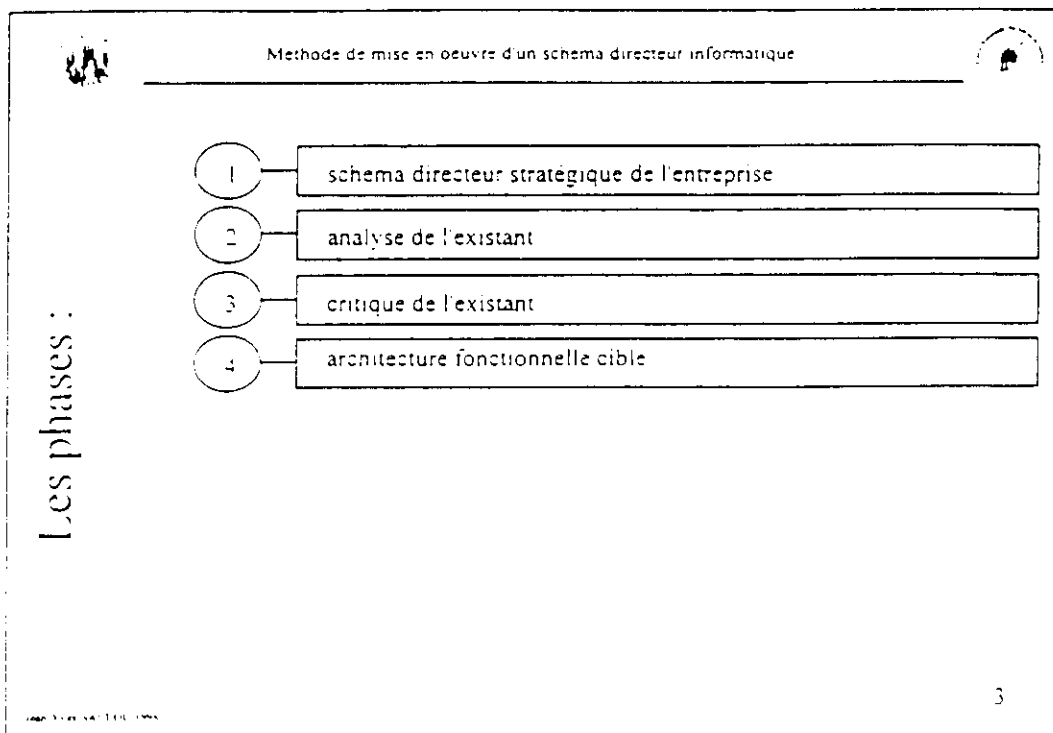
Pourquoi un schéma directeur ?

Toute entreprise, quelle que soit sa finalité et son secteur d'activité, produit des biens ou des services parce qu'une instance supérieure en a fixé les orientations : elle répond à sa **finalité**.

Plus ces orientations seront précises et concerneront un terme rapproché, plus il sera possible de les transformer en objectifs annuels ou trimestriels permettant de mieux les réaliser.

Les agents au travail ont besoin de ces objectifs pour connaître leur contribution effective à la marche de l'entreprise : la **motivation de l'Homme au travail** s'effectue avant tout par les responsabilités qui lui sont confiées.

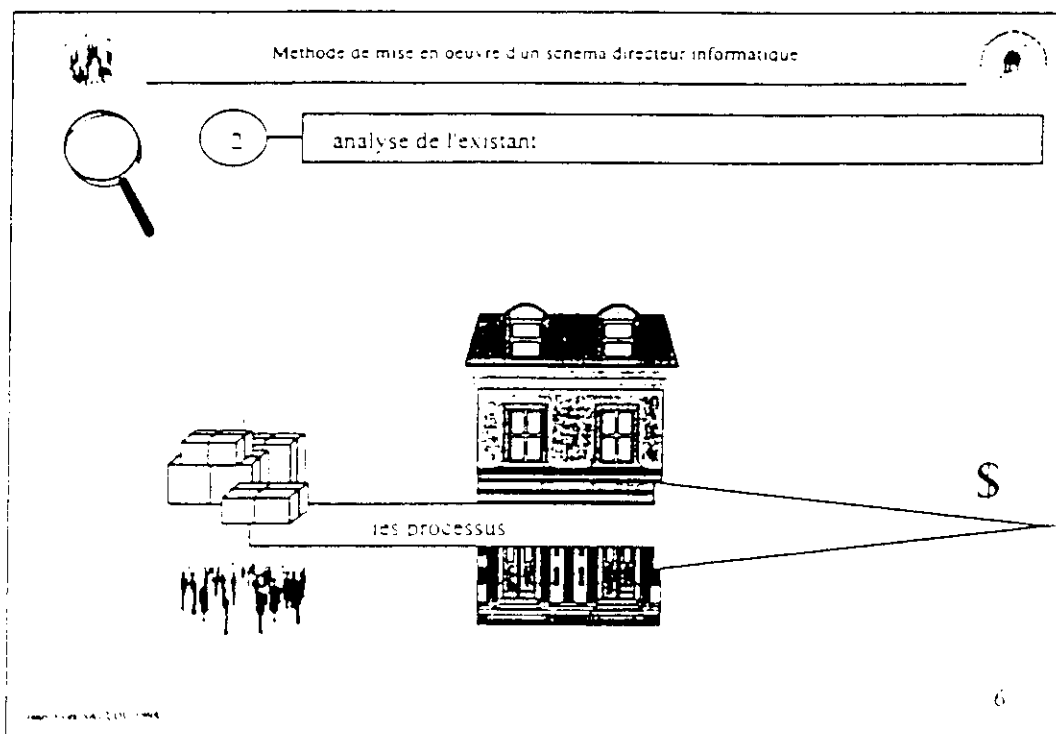
L'efficacité d'une organisation est directement liée à l'existence et la mise en oeuvre d'un schéma directeur stratégique, décomposé en objectifs et actions pour le besoins des entités inférieures.



Les méthodes de mise en oeuvre des schémas directeurs (généraux ou spécialisés dans un domaine) s'inspire généralement de la même logique.

Avant tout, il importe de connaître la stratégie de l'entreprise, à 2 ou 3 ans au moins (Phase 1) pour pouvoir en analyser les composantes.

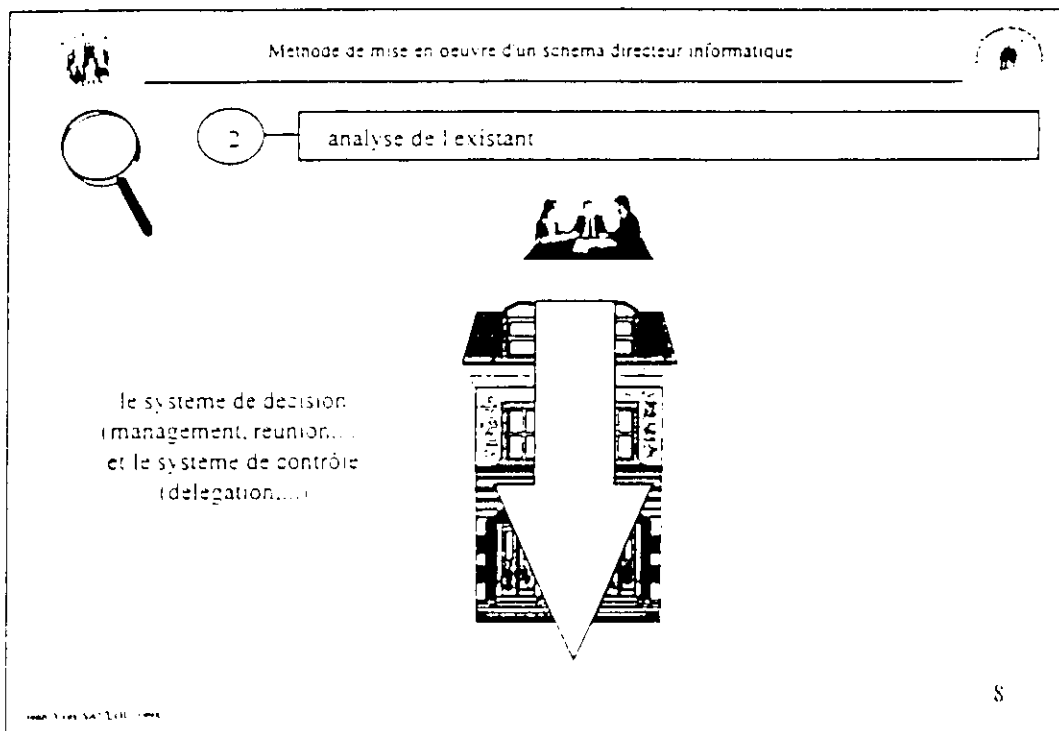
Puis l'analyse de l'existant actuel est entreprise (Phase 2). Elle donnera alors lieu à une critique, positive et constructive de son fonctionnement (Phase 3) afin de ne consacrer l'automatisation qu'à des processus ou fonctions stabilisés ou pérennes.



Le système d'information actuel de l'organisme doit être analysé à partir des principales opérations effectuées dans ses services et entités locales (centres de paiement) : il s'agit de décrire les **procédures des principaux processus** (opérations) effectuées à partir des entrées arrivant (dossiers déposés, bordereaux reçus;...).

La règle générale doit être recherchée, au besoin en confrontant les procédures effectuées dans plusieurs centres effectuant les mêmes opérations. Les exceptions et les règles particulières doivent être identifiées pour être écartées.

Les moyens matériels (locaux, mobilier...) et humains sont également concernés par cette analyse de l'existant.

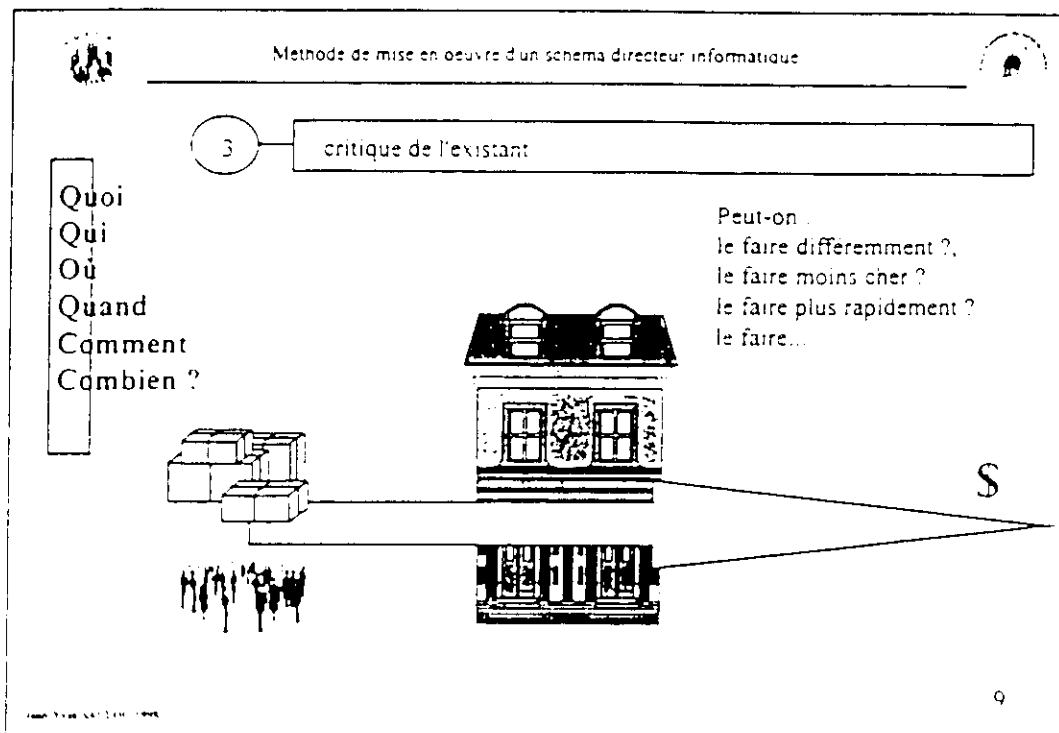


L'analyse de l'existant concerne également le système de décision et doit permettre d'appréhender la façon dont les décisions "redescendent" (nature et fréquence des notes, nature et fréquence des réunions par exemple).

Les outils d'aide à la décision sont analysés.

Le système de contrôle notamment autour des principes mis en oeuvre sur la vérification des tâches, des règles et des missions est analysé, ainsi que les règles de délégation.

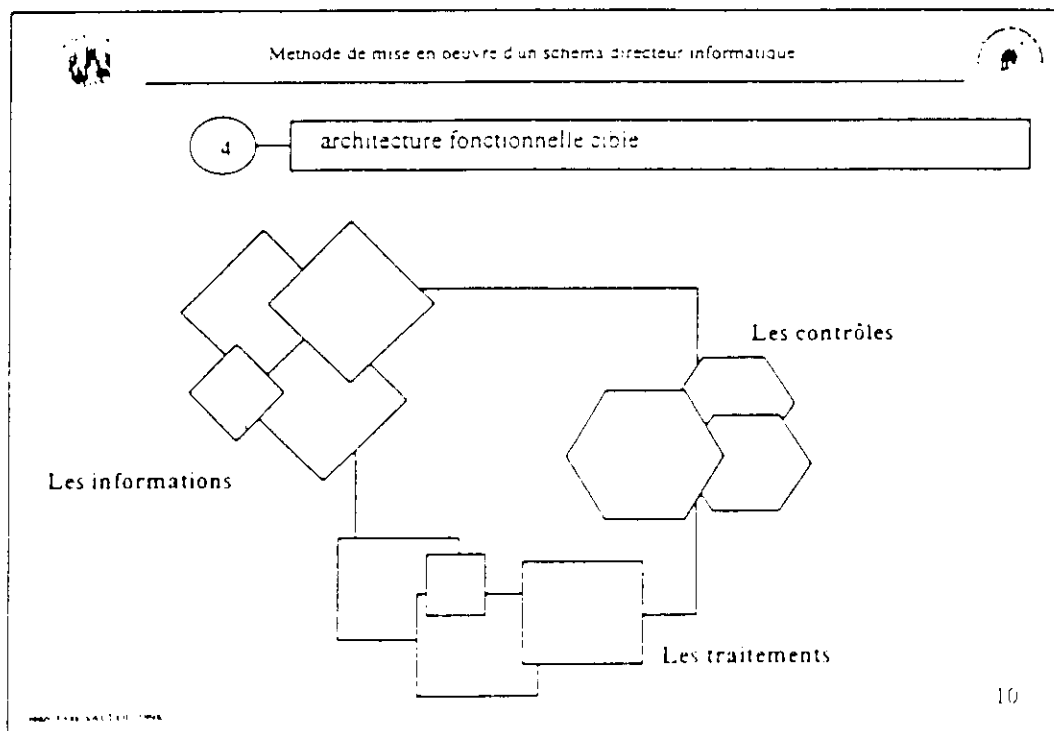
La communication au sens large (interne et externe), ses canaux, sa fréquence et ses moyens sont également analysés.



Avant de formaliser la structure du système d'information, telle qu'elle devrait être, il est essentiel de mener au préalable un **exercice critique** sur les composantes de l'existant.

L'automatisation ne doit en effet concerner que des processus et des modes de fonctionnement qui auront été débarrassés de leurs dysfonctionnements éventuels principaux. Il importe en effet que l'informatisation ne concerne que des processus stabilisés et corrigés.

Cette critique de l'existant est à mener par les utilisateurs eux-mêmes, voire des utilisateurs qui ne connaissent pas particulièrement le domaine traité, et ce, afin de pouvoir entreprendre la critique la plus pertinente mais globale possible.



Partant de l'analyse de l'existant et des critiques qui y ont été apportées, l'objet de cette phase est de définir l'architecture fonctionnelle du système d'information telle qu'il devrait être.

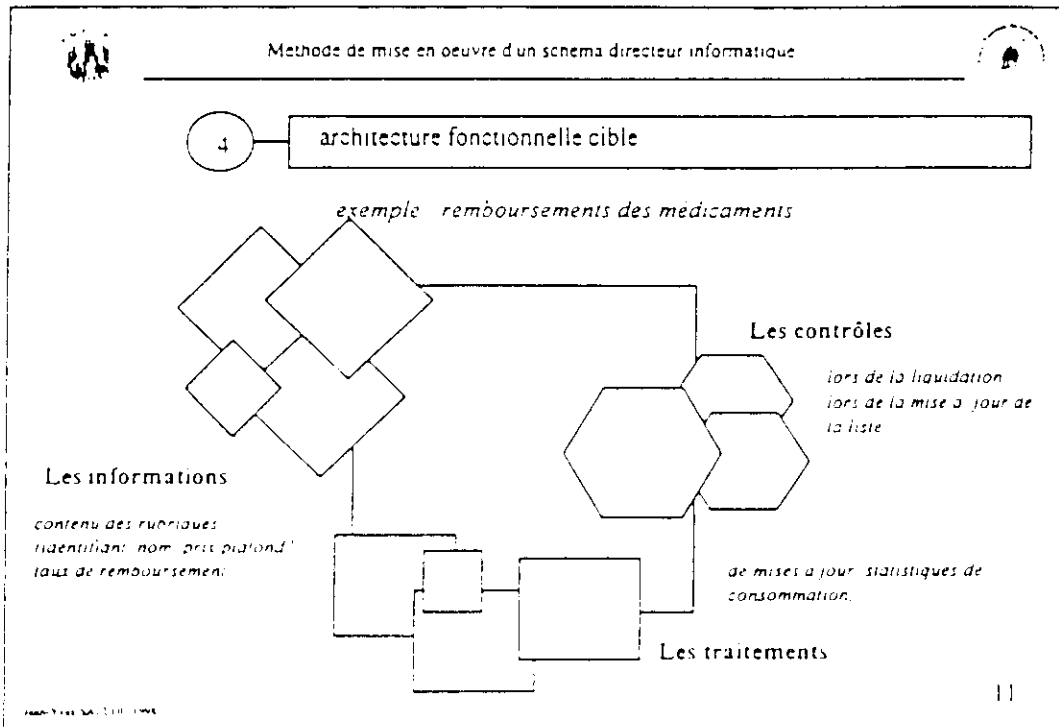
Les **informations** ont été définies et correspondent à la liste de toutes les données utiles à l'entreprise (dénomination, caractéristiques de longueur notamment, fréquence d'utilisation,...).

Les **traitements applicables** à ces données, et leur fréquence, doivent également être spécifiés en définissant les règles de gestion.

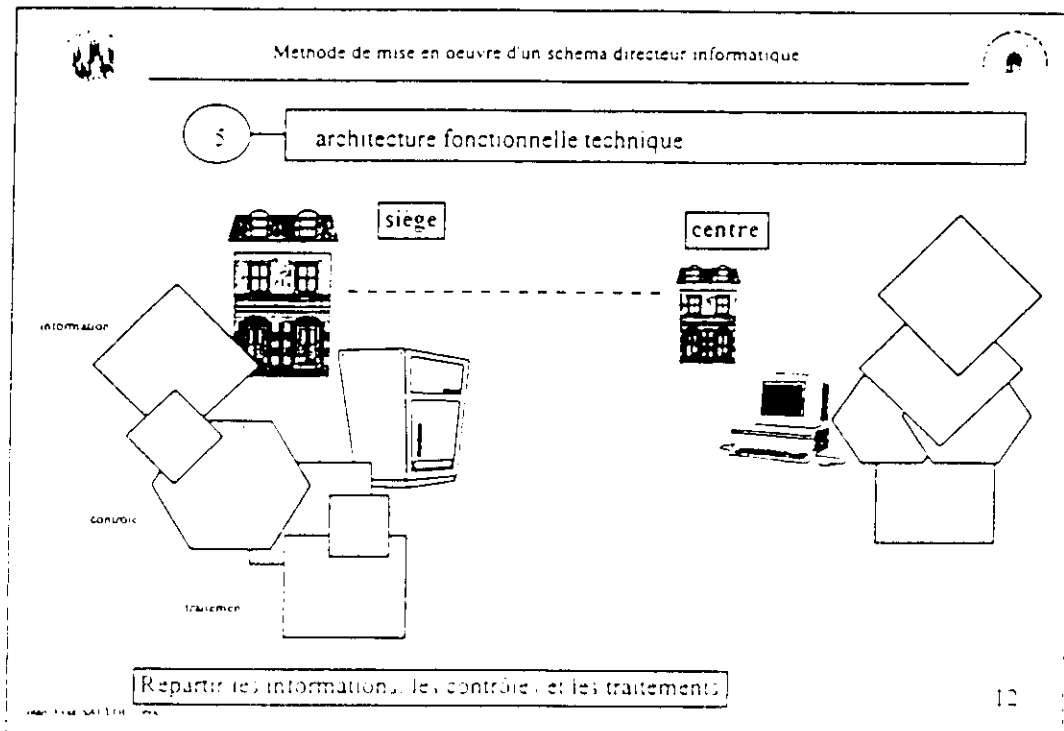
Les **opérations de vérification** de ces données doivent enfin être définies.

Cette phase ne concerne encore pas les traitements au sens informatique du terme, mais uniquement en tant que procédures de calcul.





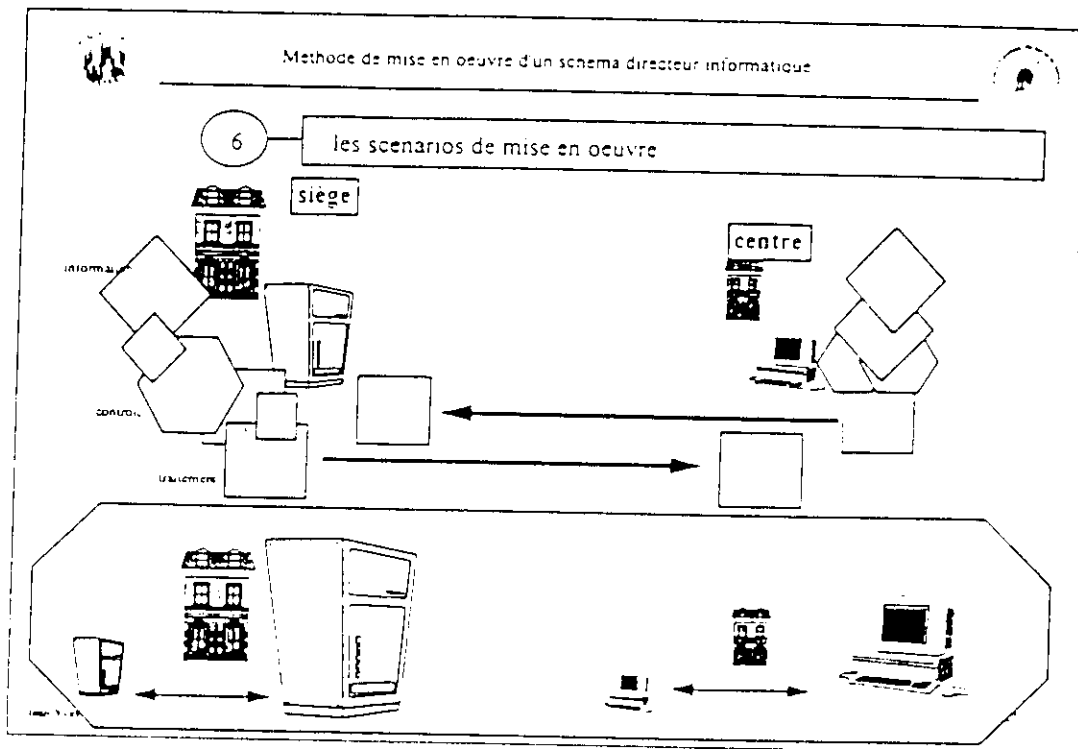
Par exemple, la gestion du fichier des médicaments constitue une nécessité pour la liquidation des prestations. On définira la liste des traitements concernés par une opération de remboursement nécessitant ce fichier. On définira la liste des contrôles menés et leurs fréquences. Ce fichier des médicaments, qui peut être sous une forme manuelle aujourd'hui, aura été au préalable décrit dans ses composantes.



La définition de l'architecture technique fonctionnelle vise à construire, **en fonction des possibilités techniques informatiques du moment**, la structure technique du schéma cible fonctionnel.

Généralement, les tendances techniques existantes au moment de la définition de cette architecture sont prises en compte et extrapolées à deux ou trois ans, pour servir de base à cette définition.

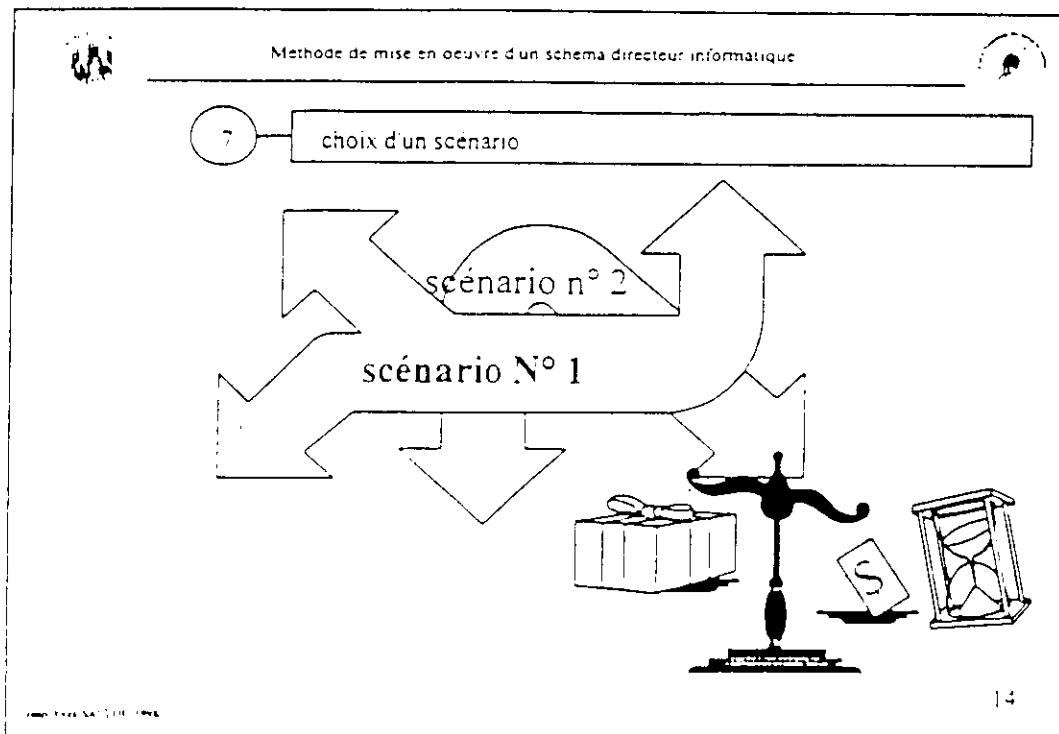
Il s'agit bien de définir l'architecture technique idéale, en prenant en compte toutefois les contraintes des délais et coûts de réalisation.



Les possibilités techniques de réalisation d'un schéma directeur informatique sont variées en raison des **combinaisons possibles** de prises en compte des choix techniques, par exemple et sans que cela ne soit limitatif, de réseaux, de localisation des traitements et des données et de gestionnaires des bases de données.

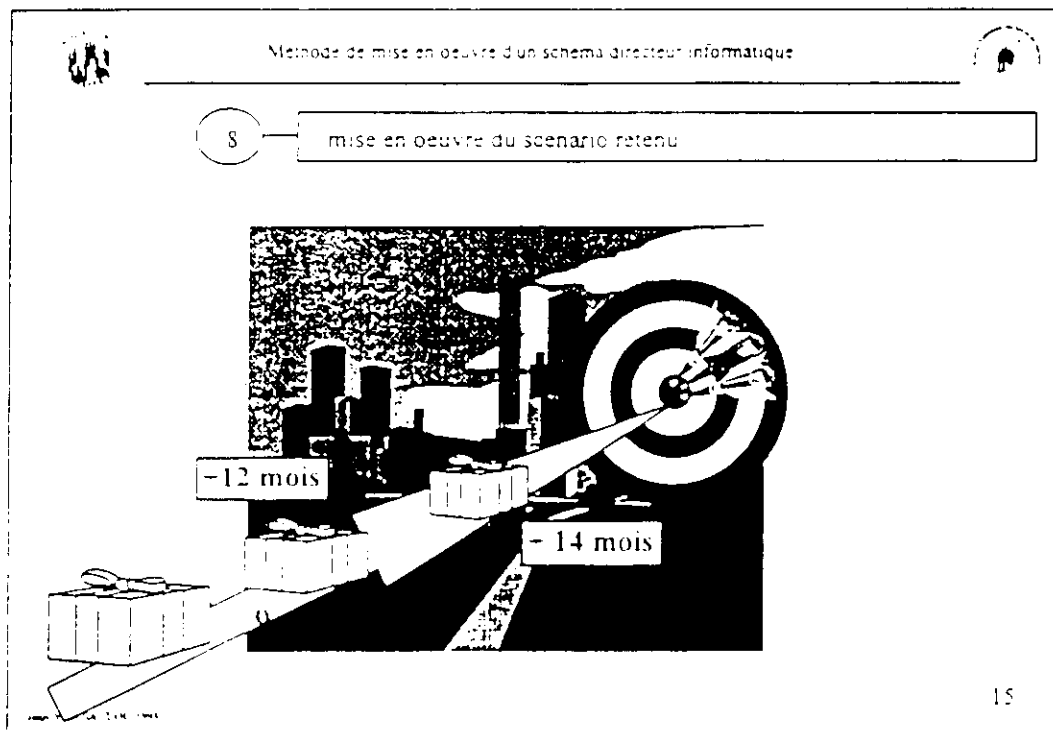
Par exemple, les traitements peuvent être totalement déconcentrés dans les centres de paiement ou totalement centralisés, avec tous les degrés possibles de solutions intermédiaires.

Toute solution technique présente une problématique fonctionnelle d'agencement (de fonctions automatisées) possède un coût, prévisionnel en termes d'impacts financiers, humains ou organisationnels.



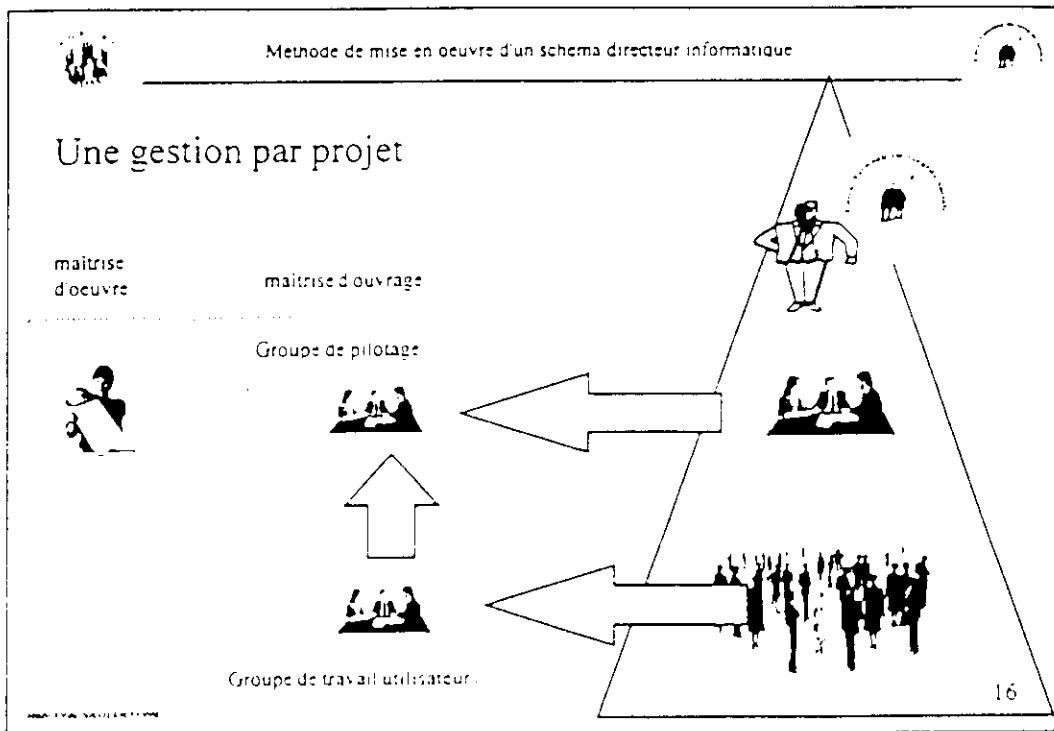
Partant des solutions pouvant effectivement être proposées, les évaluations doivent être entreprises par des **techniques d'analyses multi-critères**, intégrant l'ensemble des conséquences pour l'entreprise (le coût n'étant pas la seule composante).

La comparaison des solutions doit être menée de façon quantifiée et non subjective. L'intérêt de disposer des critères quantifiés de comparaison, avant de mener cette étude comparative, s'impose.



La solution technique retenue ne peut généralement être mise en oeuvre d'un seul coup et dans le délai imparti. Souvent, il importe de constituer des "lots" de mises en place qui correspondront à autant de fonctions du système d'information que l'on souhaite automatiser et livrer.

Entre le "tout, tout de suite" et le "une partie, plus tard", le découpage en lots permettra aux utilisateurs du futur système d'information automatisé de recevoir, dans les premiers temps, des produits qui correspondent aux fonctions vitales de l'entreprise.

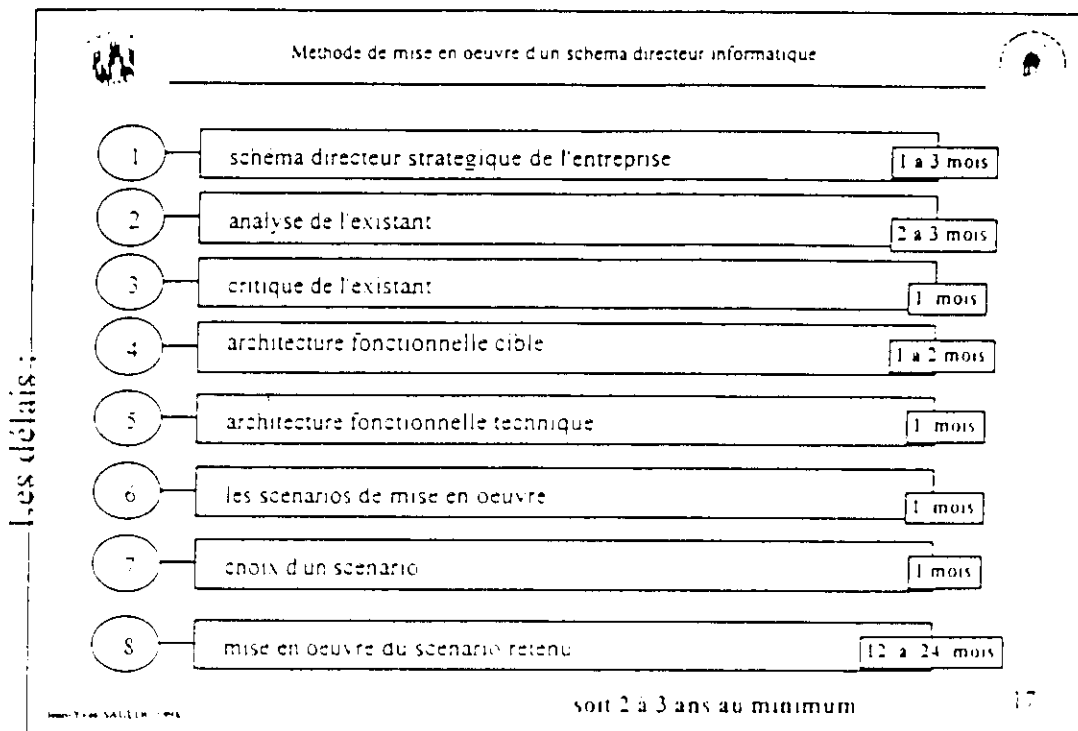


La mise en oeuvre du schéma directeur informatique est l'occasion privilégiée de mettre en place un management par projet, comportant deux notions fondamentales :

- la **maîtrise d'ouvrage** : c'est le client et c'est celui qui exprime les besoins d'automatisation (ces besoins ayant un coût et un délai de réalisation) :

- la **maîtrise d'oeuvre** : c'est le réalisateur du besoin, dans premier temps le réalisateur du schéma directeur qui apporte l'animation des groupes, la méthode de travail et la cohérence d'ensemble ; dans un second temps, il sera le réalisateur (développeur) des fonctions à automatiser.

La maîtrise d'ouvrage s'exprime via des groupes de travail représentant les utilisateurs, au quotidien, des principales fonctions du système d'information (les comptables, les statisticiens, les liquidateurs, les vérificateurs, les inspecteurs, les médecins...). Il est fondamental que la composition de ses groupes de travail intègre effectivement l'ensemble des utilisateurs effectifs des divers métiers.

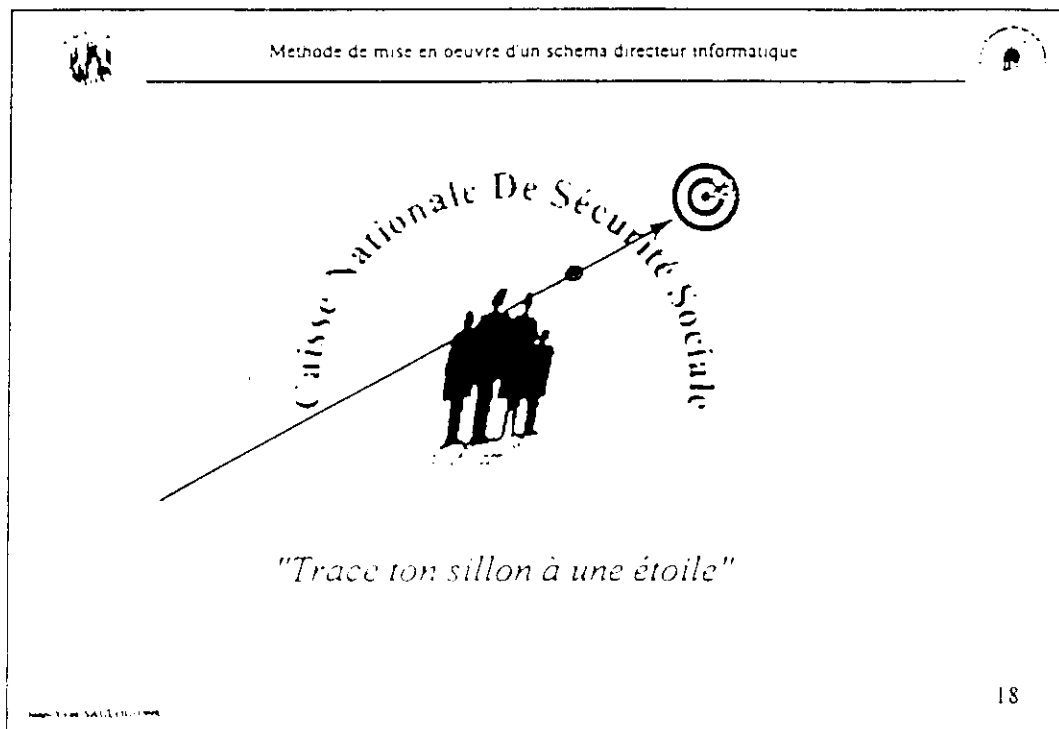


La définition du système d'information automatisé (du système informatique cible) est obtenue en fin de phase 7. La phase 8 concerne la réalisation, principalement l'écriture des programmes et applications.

On note que le schéma directeur lui-même ne peut être formalisé au mieux qu'en environ 8 mois (12 au maximum) et cela à la condition que toutes les phases puissent compter sur un **travail effectif des groupes d'études et de pilotage**, et une **validation, dans les temps, de chaque phase** par les instances de décision mises en oeuvre.

La phase 8 constitue, en délai, la phase la plus importante, et par définition, ne sera jamais véritablement terminée, car d'autres besoins nouveaux seront de nouveau à prendre en compte, au titre d'un second plan informatique.

En tout état de cause, les réalisations principales du schéma directeur ne verront le jour qu'au mieux 2 à 3 années après avoir été lancées. Il a lieu ainsi et souvent de **trouver des solutions palliatives d'automatisation** pouvant être menées parallèlement à ces travaux



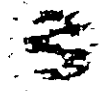
Quelle que soit la difficulté de mener un schéma directeur stratégique informatique, toutes les organisations placées dans un environnement non stable en ont besoin.

La technique mise en oeuvre devient, pendant son élaboration, un **instrument de cohésion**, car la tenue périodique des nombreux groupes de travail permet de faire circuler l'information de bas en haut et inversement.

Les réalisations apportées sont également la preuve pour les centres locaux de leur intégration véritable à la politique de l'entreprise car ce sont bien eux qui ont analysé et défini les besoins à automatiser.

Le schéma directeur informatique devient une **ligne directrice commune à tous**, s'imposant à tous et permettant de **renforcer la cohésion interne** et de canaliser les dynamismes.

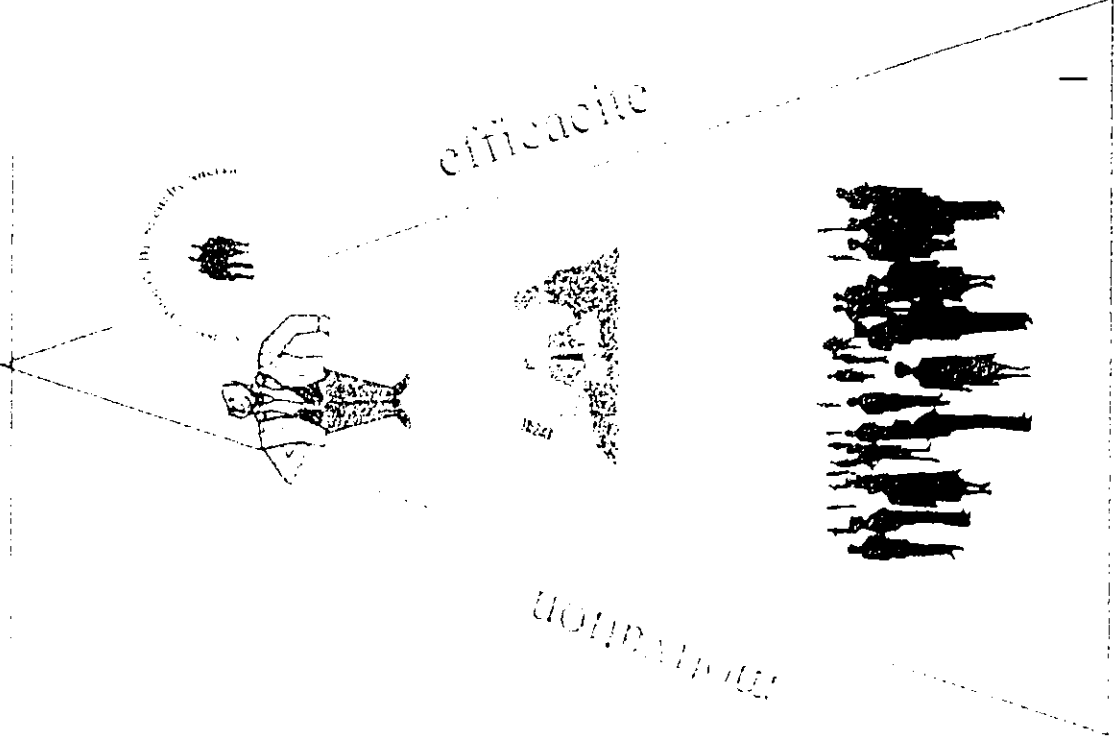
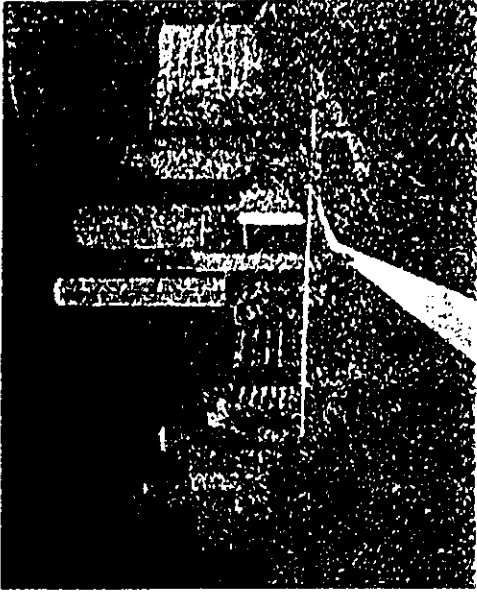


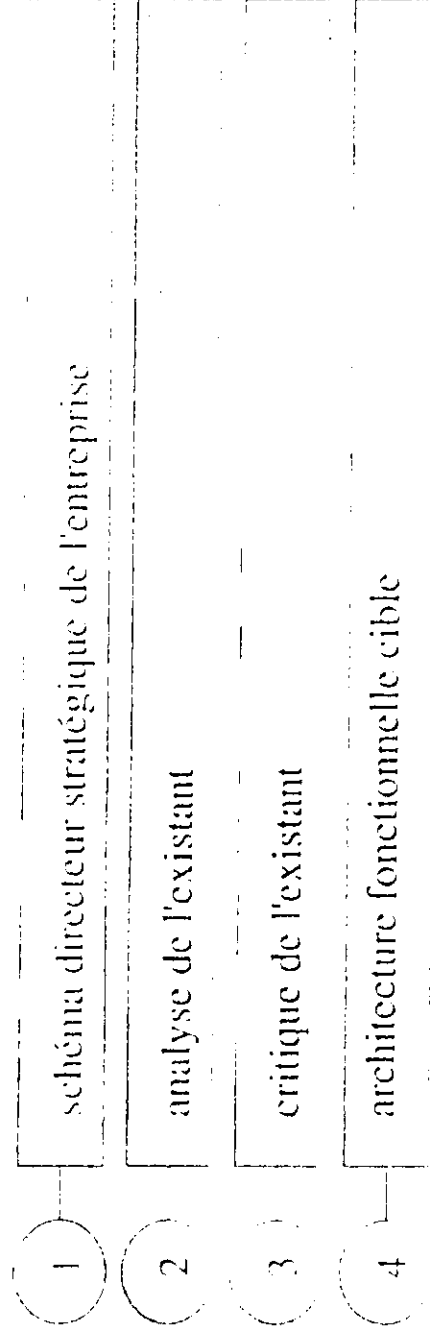


Méthode de mise en oeuvre d'un schéma directeur informatique



# Pourquoi un schéma directeur ?

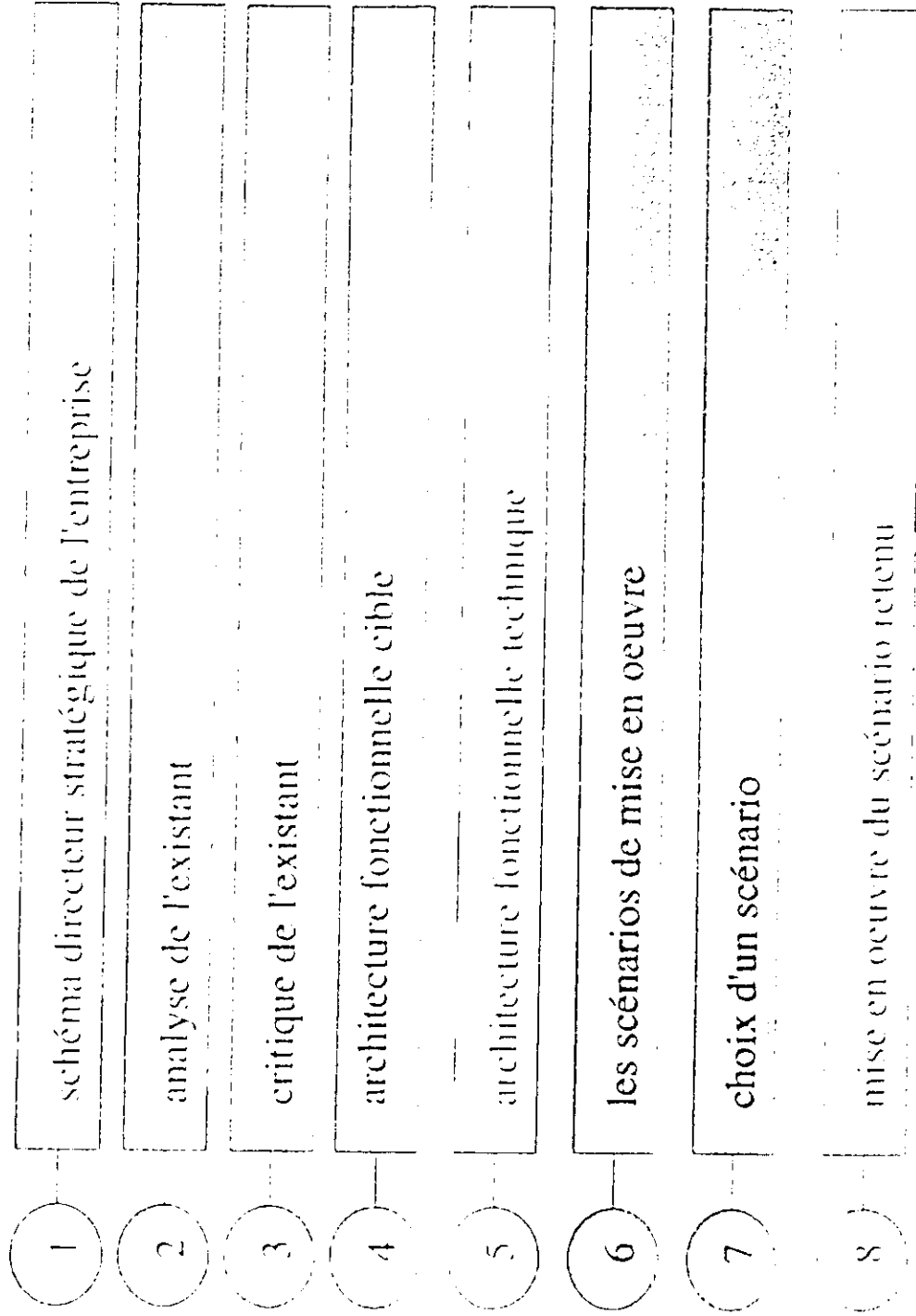




## Les phases :



## Les phases :

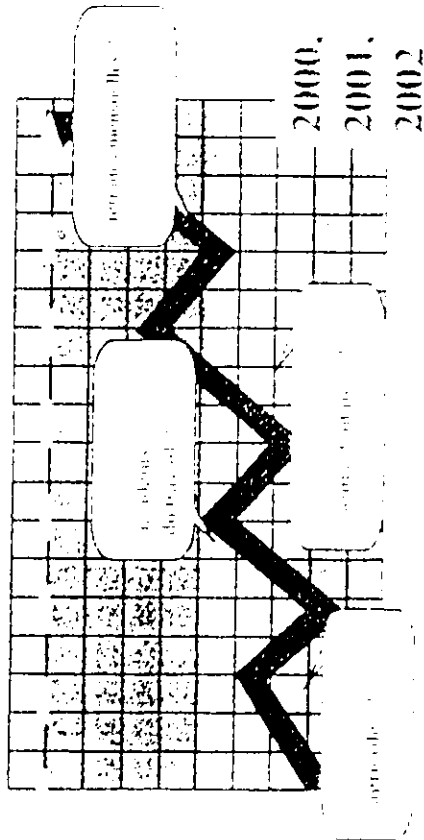




Méthode de mise en oeuvre d'un schéma directeur informatique



schéma directeur stratégique de l'entreprise



*"Trace ton sillon à une étoile"*

LES ÉVALUÉS

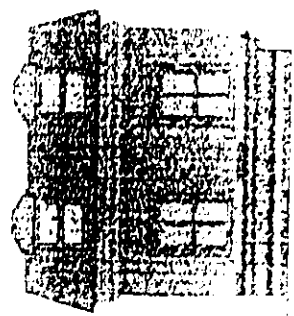


Méthode de mise en oeuvre d'un schéma directeur informatique



2

analyse de l'existant



\$

les processus



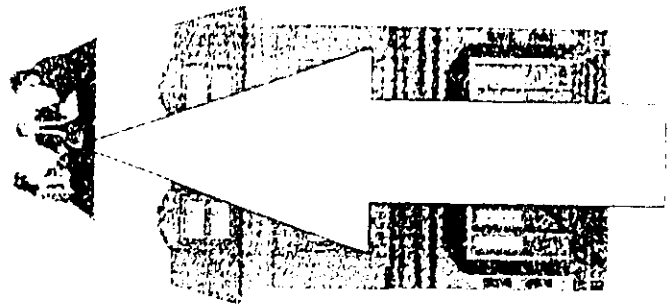


Méthode de mise en œuvre d'un schéma directeur informatique



2

analyse de l'existant



le système d'information  
(dont le système informatique)



Méthode de mise en œuvre d'un scénario d'acteurs informatiques

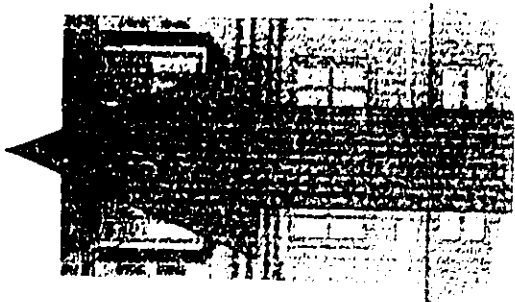


2

analyse de l'existant



Le système de décision  
(management, réunion...)  
et le système de contrôle  
(délégation...)

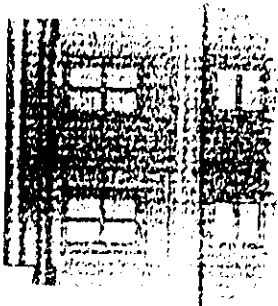




3

critique de l'existant

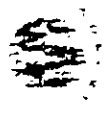
Quoi  
Qui  
Où  
Quand  
Comment  
Combien ?



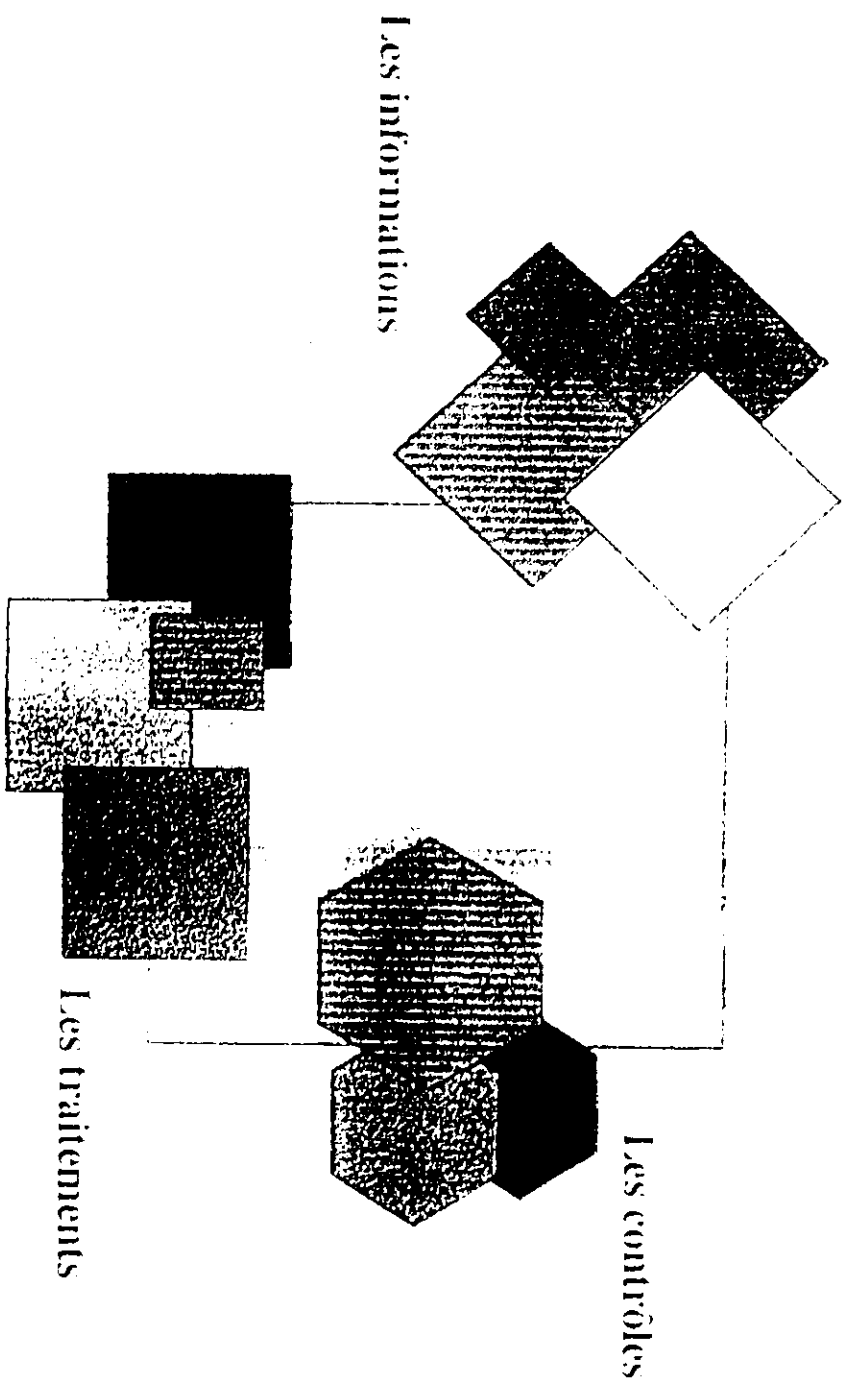
Peut-on :  
le faire différemment ?  
le faire moins cher ?  
le faire plus rapidement ?  
le faire...

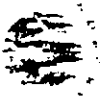
\$





21  
Architecture fonctionnelle cible





24

architecture fonctionnelle

exemple : remboursements des médicaments

### Les informations

*contenu des ordonnances  
(identifiant, nom, prix  
plafond?, taux de  
remboursement...)*

### Les contrôles

*lors de la formulation  
lors de la mise à jour de  
la liste*

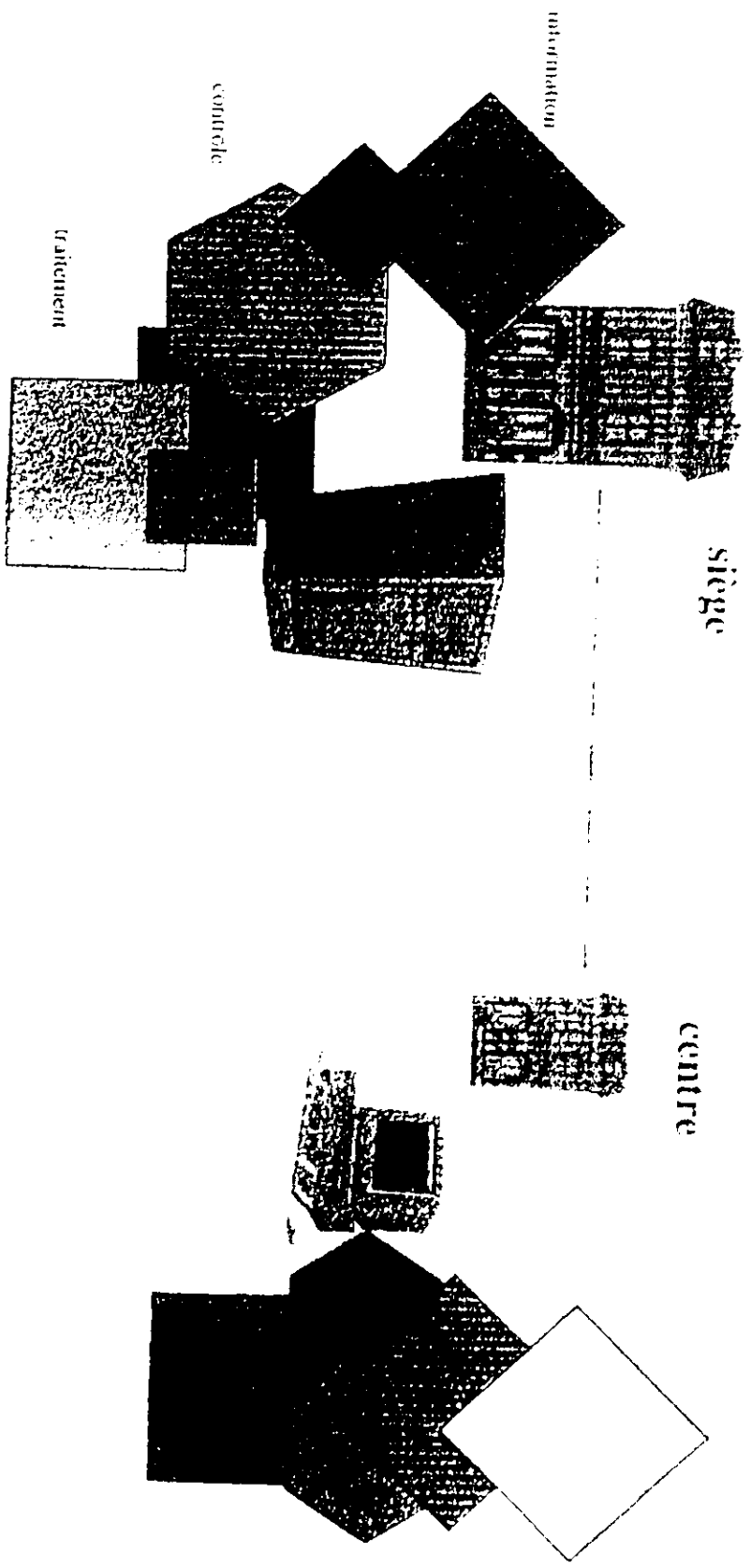
### Les traitements

*de mises à jour - statistiques de  
consommation*



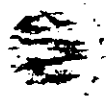
5

architecture fonctionnelle technique

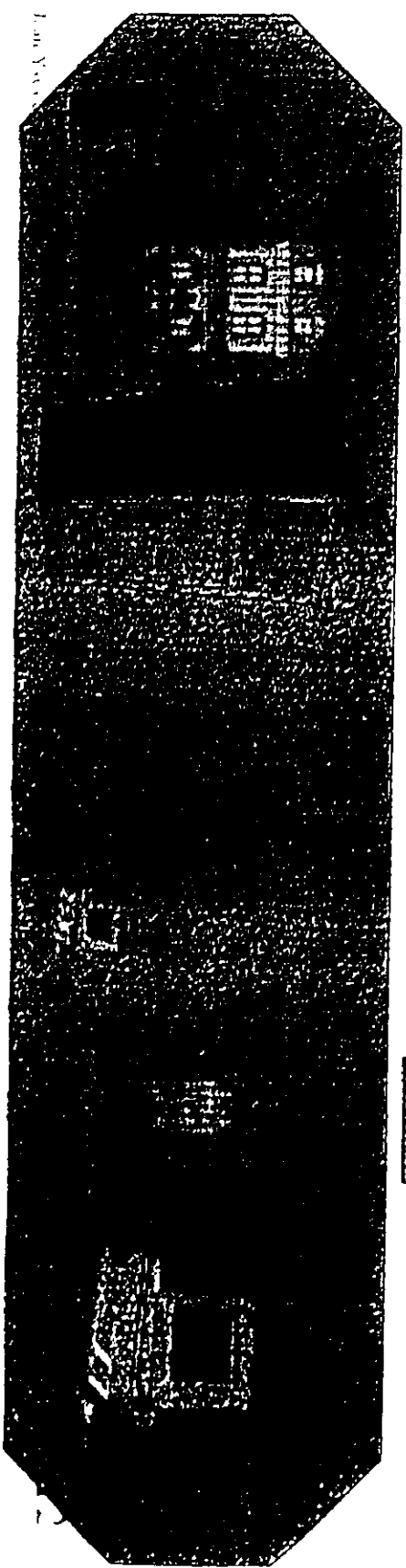
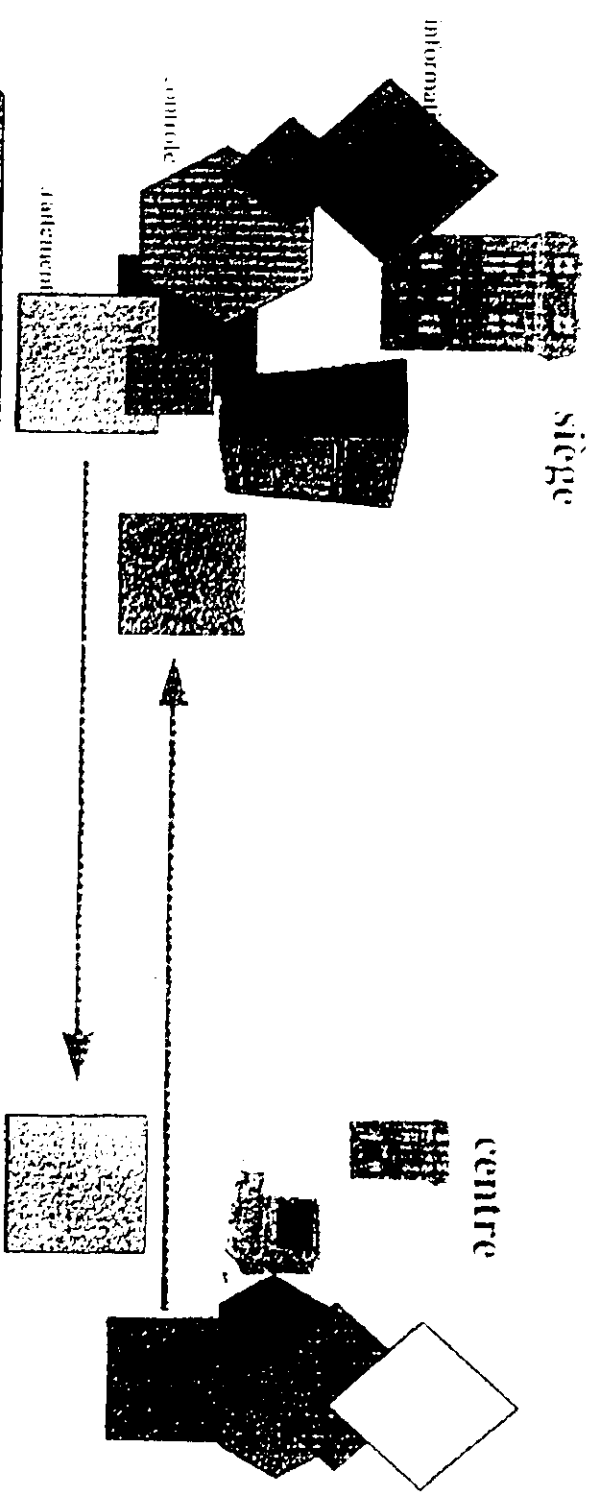


# Répartir les informations, les contrôles et les traitements

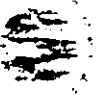
Jean Yves SAUTOU (1998)



Methodologie de mise en oeuvre d'un schema directeur informatique

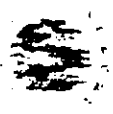


Jan-Yves



Méthode de mise en oeuvre d'un schéma directeur informatique



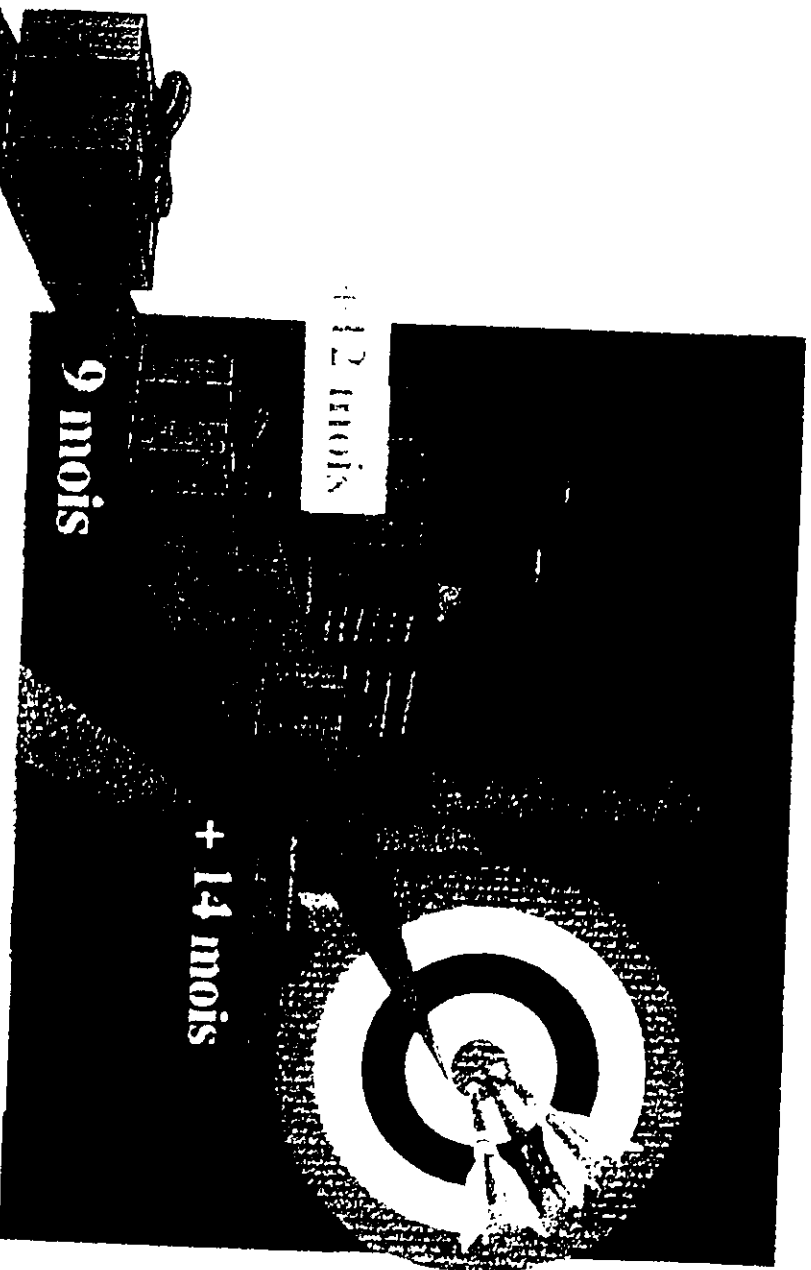


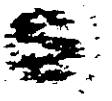
Methode de mise en oeuvre d'un schema directeur informatique



8

mise en oeuvre du scenario retenu

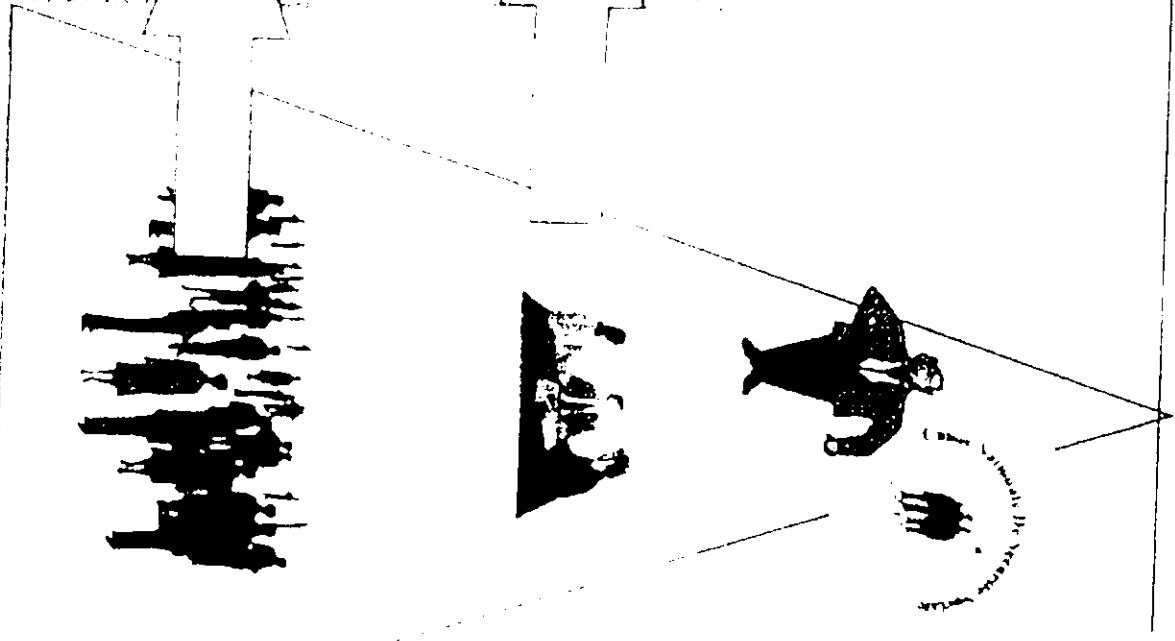
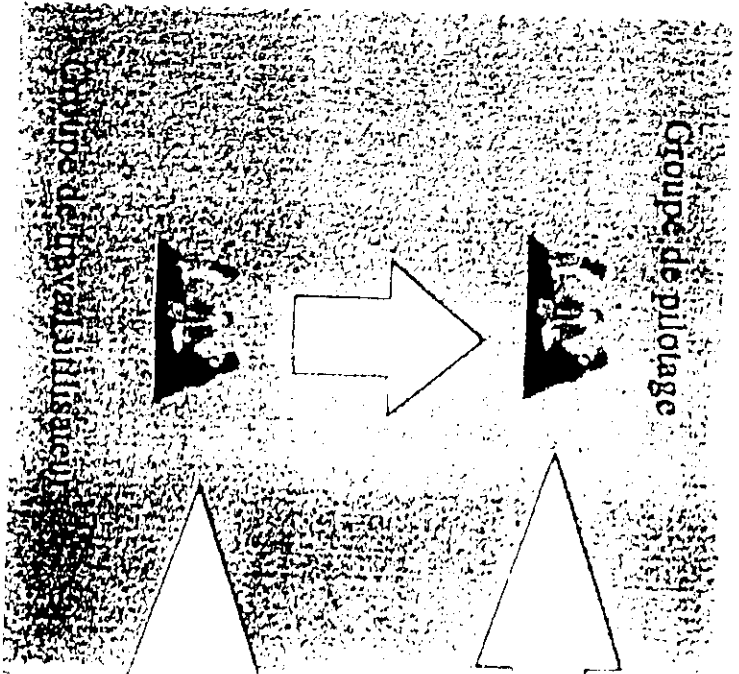




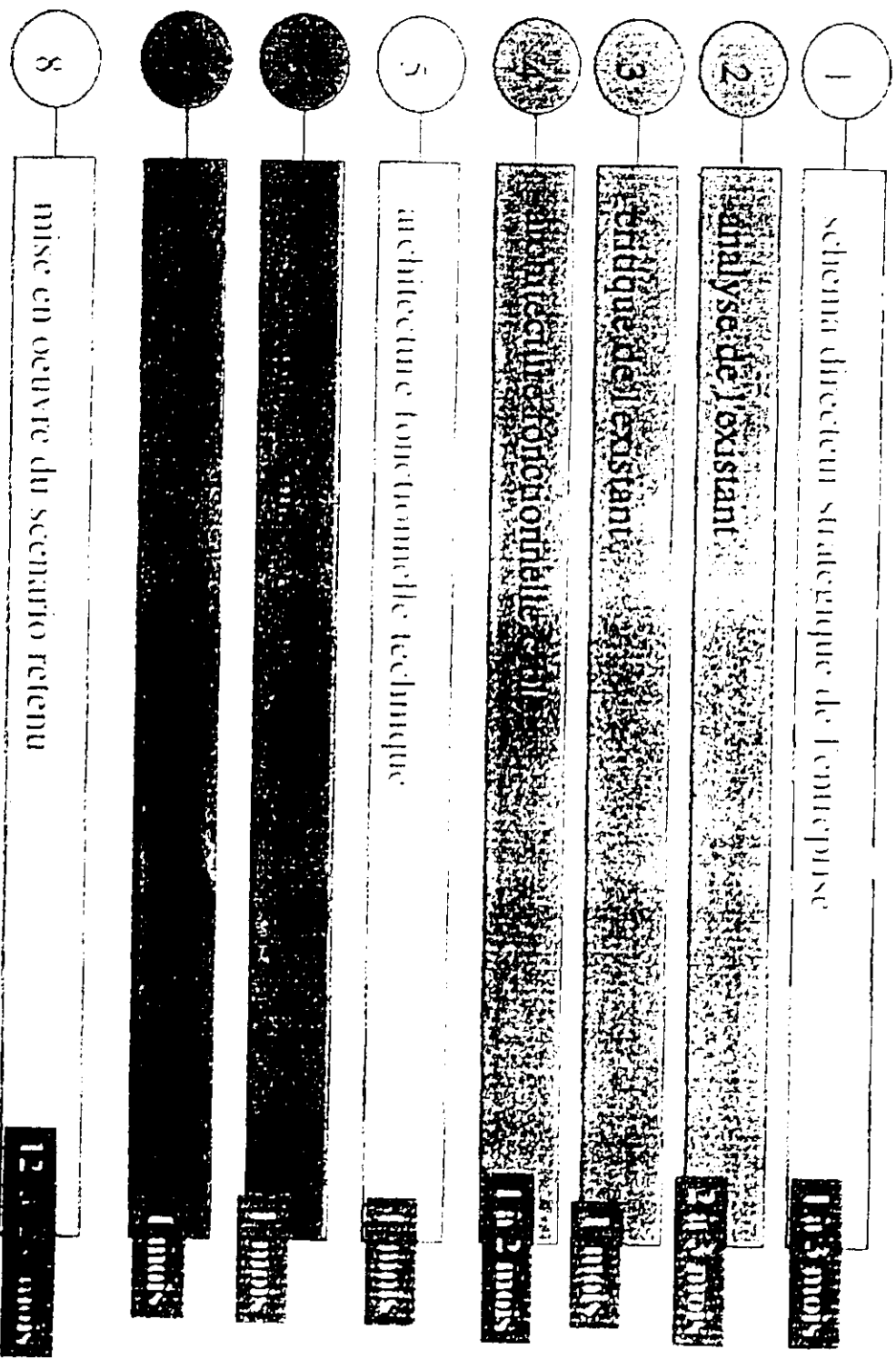
# Une gestion par projet

maîtrise  
d'oeuvre

maîtrise d'ouvrage



Méthode de mise en oeuvre d'un schéma directeur informatique



LES DÉTAILS :



avril 98



## DE LA POLITIQUE AUX ACTES : LE PLAN DE DEVELOPPEMENT ET LES SCHEMAS DIRECTEURS

Si la traduction de la philosophie en politiques est du ressort du Président et du Directeur Général, comme ils viennent de vous l'exposer, le passage des politiques aux actes est de celui des agents de direction, des cadres et des employés. Nous nous cantonnerons donc à ce domaine.

### 1- Les différents niveaux

#### 11- Le schéma directeur de l'organisme

Le schéma directeur de l'organisme est une présentation « littéraire » des grandes évolutions, qu'elles soient d'origine interne ou externe, qui marqueront de façon déterminante l'avenir de l'entreprise. Nous ne reviendrons pas sur ce document, bien que ce soit le plus important, car il vient d'être présenté par le Président et le Directeur Général.

#### 12- Les plans

Les grands axes d'évolution sont développés dans le plan de développement de l'organisme. Celui-ci établit le diagnostic, rappelle la politique à suivre, indique les chemins permettant de passer de l'état actuel au fonctionnement futur, liste, chiffre et date les objectifs retenus.

Le plan de développement de l'organisme est décliné en plans de développement de branches.

#### 13- Les schémas directeurs

Les plans de développement des branches reposent sur un découpage « vertical ». Ils doivent être complétés par une approche horizontale, portant sur les moyens à mettre en œuvre pour réaliser les objectifs. Ce découpage « horizontal » est décrit en schémas directeurs.

Le schéma directeur d'organisation décrit la future organisation de l'entreprise.

Le schéma directeur informatique précise l'articulation des données, de leurs traitements et de leurs contrôles, ainsi que les moyens informatiques à mettre en œuvre (ce point sera détaillé par M. Jean-Yves Saulou).

Le schéma directeur de la formation (souvent appelé « plan de formation ») décrit comment les moyens humains seront amenés au niveau nécessaire à la bonne marche de l'entreprise.



## Construction des plans et des schémas

### 21- Chronologie



La description ci-dessus suit un ordre hiérarchique, la construction des plans et des schémas se fait dans un ordre différent

L'acte premier est l'élaboration du schéma directeur de l'organisme. Cet acte politique est l'œuvre du Président et du Directeur Général. Il est validé par le Conseil d'Administration. Le Directeur Général, puis le Président viennent de vous donner connaissance de son contenu.

Ce schéma directeur permet aux directeurs d'élaborer les plans de développement de chaque branche.

La consolidation des plans de développement des branches donne le plan de développement de l'organisme.

Une fois établi ce document, il est possible de rédiger les divers schémas directeurs.

### 22- Modalités de préparation

La préparation de ces documents est un exercice de la « démocratie dans l'entreprise » que louait tout à l'heure le Président Mallat. En d'autres termes, un plan ne peut être précis et accepté du plus grand nombre que si tous les niveaux de la hiérarchie y ont contribué, chacun pour sa part de responsabilité. L'acceptation des plans par tous est un enjeu capital, car le but de tout ce travail n'est pas d'enrichir les archives d'un rapport de plus, mais de faire évoluer l'entreprise, ce qui ne peut se faire qu'avec tous ses membres (ou au moins avec la plupart).

Soyons clair : la démocratie n'est pas l'anarchie. Seul le Directeur Général décide en dernier ressort et assume la responsabilité pleine et entière des plans, des schémas et de leur mise en œuvre devant le Conseil d'Administration, mais un plan ne sera réaliste et bien appliqué que si chaque membre de la communauté qu'est l'entreprise a pu donner son avis. Une secrétaire saura toujours mieux que son patron où placer son ordinateur et son téléphone, ce qui a des conséquences non négligeables sur l'organisation, le réseau de distribution d'électricité, le câblage informatique, etc.

Le Directeur Général commence donc par faire présenter le schéma directeur de l'organisme à l'ensemble des directeurs, puis aux cadres et enfin aux agents. La structure privilégiée pour cette diffusion d'informations et pour les réflexions qui suivront est le groupe de travail.

Il est donc capital, dès que les directeurs ont partagé le schéma directeur de l'entreprise, de se donner une méthode de travail :

définir les groupes de travail :

champ de compétence de chaque groupe,

liste des membres qui le composent,

désignation du directeur responsable de chacun,

*Il est très utile que ces précisions soient décrites dans une lettre de mission adressée par le Directeur Général à chaque membre de chaque groupe.*

préciser les modalités de travail :

lieu de travail,

périodicité et durée des séances,

convocation (de préférence écrite),

compte-rendu (écrit lui aussi),

date à laquelle le résultat final doit être produit.

*La liste des groupes, la description des modalités de travail et les calendriers pourront faire l'objet d'une note du Directeur Général largement diffusée dans l'organisme.*

**Vendredi 4 septembre 1998**  
**matin**

**Séminaire - J3**

**« Restitution »**

8 heures 30	Préparation de l'entretien avec le Directeur général Dr Bernard Trutt, Dr Marie-Hélène Badach, Dr Laurence Di-Menza Dr Leila Habre, médecin-chef Dr Jreige Afif, Dr Raymond Aoun, Dr Mohamed Chami
10 heures à 11 heures 30	Rencontre avec le Directeur général présentation par les rapporteurs des travaux du séminaire

**Propositions des groupes de travail  
présentées au Directeur général**

Séminaire de réflexion

2 au 4 septembre 1998

# Mieux connaître le système de soins

## Objectifs

Réaliser des enquêtes médicales, à partir des informations recueillies par les médecins contrôleurs, pour :

- repérer les anomalies les plus fréquentes et les plus graves,
- éclairer la Caisse sur l'usage qui est fait des soins

## Propositions

- Associer les médecins-contrôleurs à l'analyse et à l'interprétation des statistiques "prestations".
- Dégager du temps aux médecins-contrôleurs pour réaliser des enquêtes.
- Constituer un Comité scientifique auprès du médecin chef pour élaborer les méthodes d'enquête
- Prévoir les formations nécessaires pour les médecins-contrôleurs participant au Comité scientifique
- Mettre à disposition des moyens informatiques pour le traitement des données.

# Formation

## Formation médicale continue

Cette formation est une nécessité pour les médecins-contrôleurs.

- . Abonnements à des revues médicales internationales.
- . Bibliothèque médicale à disposition.
- . Sessions de formation ou conférences organisées par les hospitaliers spécifiquement pour les médecins-contrôleurs.
- . Participation à des conférences médicales
- . Rotation des médecins-contrôleurs dans les différents hôpitaux

## Perfectionnement médico-administratif

- . Actualisation et diffusion des circulaires techniques par le médecin chef.
- . Formation au vocabulaire médical et à la réglementation sociale pour les secrétaires.
- . Formation à la réglementation sociale pour les contrôleurs administratifs et les liquidateurs

## Formation aux enquêtes

- . Formation aux statistiques
- . Formation à la méthodologie des enquêtes

## Formation initiale

- . Organisation d'une formation médico-technique, pour les nouveaux médecins-contrôleurs, sur la base d'un programme clairement défini

# Outils et actions

## Outils

### Bases de données dans chaque centre

- . fichier des dossiers médicaux,
- . registre des avis médicaux.

### Base documentaire pour chaque médecin contrôleur

- . documentation technique  
arrêtes, décrets, circulaires, notes de service, compte rendus des réunions médecin chef,
- . documentation médicale  
Harrison, Vidal... et documentation propre des hôpitaux contrôlés

### Outils de communication

- . téléphone direct à disposition de chaque médecin-contrôleur,
- . meilleure utilisation du délégué administratif dans les liaisons Direction↔centres

## Actions possibles

### • Vers les assurés

- . prévention (vaccinations),
- . éducation pour la Santé,
- . information sur leurs droits et devoirs, et notamment les voies de recours

### • Vers les médecins traitants

Gradation selon le type d'anomalies

- . contact direct médecin-contrôleur-médecin-traitant,
- . convocation par le médecin chef,
- . suspension du contrat avec la Caisse

### • Vers les hôpitaux

Gradation selon le type de dysfonctionnement

- . information et concertation,
- . avertissement,
- . rupture du contrat avec la Caisse

- **Rapports de mission des experts français au Liban :**

- Mission d'informatisation du centre de DORA
- Mission d'audit du mainframe et d'expertise sur le passage à l'an 2000
- Mission d'expertise sur le fonctionnement du service médical de la CNSS



Mission ADECRI  
Mise en oeuvre de l'informatisation du  
centre de DORA  
Caisse Nationale de Sécurité Sociale du Liban

Mission du 2 février au 8 février 1998

Réalisée par :

Jean-Yves SAULOU  
Ingénieur en organisation  
Caisse Nationale d'Assurance Maladie des  
Travailleurs Salariés  
Paris

*Rapport du  
10 février 1998*

# SOMMAIRE

	page
1 Contexte général de la mission	3
2 Les résultats constatés	3
3 Les evolutions des conditions de l'expérimentation	4
* l'équipe des développements sur P C est limitée	5
* l'application de DORA et les relations periodiques avec le mainframe doivent être testées sur une periode significative	5
* les disponibilites du mainframe ne permettent pas le stockage des donnees de 2 centres	5
* les conditions organisationnelles du centre de Beyrouth posent probleme	6
4 La solution proposee	6
1 acquerir les 30 P C sur le budget propre de la CNSS la solution ideale	6
2 acquerir 5 P C pour monter le centre fictif de DORA un risque certain	6
3 proposer a l'OMSAR une utilisation rationnelle et efficace des 130 P C	7
4 des renforcements en effectifs s'imposent	8
5 Conclusion	10
Recapitulatif des points a traiter	12
Annexes	12
n° 1 suivi des actions (30) de preparation	13
n° 2 comparaison des centres du grand Beyrouth	17
n° 3 fonctions et recrutements necessaires	18
n° 4 lettre de synthese pour le Conseil d'Administration	19
n° 5 analyse capacite site central CNSS par CNAMTS	21

La mission a pour objectif de poursuivre la préparation de l'expérimentation du centre de DORA, initialement planifiée pour le début de l'année 1998

## 1 - Contexte général de la mission

La **cohabitation réclamée** entre l'équipe du mainframe et celle des développements sur micro-ordinateur semble globalement avoir été effective

Le **schéma directeur informatique** devait être lancé fin de l'année 1997 et de nombreux débats au niveau du Conseil d'Administration ont eu lieu depuis le quatrième trimestre de l'année 1997. Il semble qu'il y ait une orientation de retenir le choix du prestataire sur appel d'offre et non de gré à gré. Les conditions de cet appel d'offre seraient définies par la CNSS. On s'oriente ainsi vers son choix courant du 2ème trimestre 1998, soit un début de réalisation du schéma directeur dans la seconde moitié de l'année et les premières mises en application des développements qui en seraient issus à la fin de l'an 2000.

La **commande des 30 P.C.** conditionnant le démarrage de DORA n'a toujours pas eu lieu. Le financement pourrait être assuré par une source externe à la CNSS (OMSAR, Office of the Minister Of State for Administrative Reform) ce qui a donné l'occasion de porter le besoin de matériel à 130 P.C. Ce nombre correspondant d'une part au centre de Beyrouth, dont la production est approximativement le double de celle de DORA, d'autre part à des besoins pour le siège.

D'autre part, l'extension aux grands centres de Beyrouth (Beyrouth, Badarr et Goubeyre) est d'ores et déjà posée ce qui semble créer une confusion entre la finalité du Schéma Directeur Informatique et une prise en compte d'une partie importante de la production quotidienne par les programmes issus de l'expérimentation de DORA. **On ne peut actuellement valider cette extension à un second centre sans une mise en oeuvre effective sur un premier centre**

## 2 - Les résultats constatés

Des points périodiques hebdomadaires par fax avaient déjà permis de constater, depuis le début du mois de Janvier, une avancée significative des actions prévues. Aujourd'hui, on peut avancer le chiffre global de **90 % de réalisation** de la trentaine d'actions suivies (cf point de suivi en annexe).

On notera toutefois avec une grande prudence qu'il est souvent constaté dans la majorité des développements informatiques que les travaux de fin de réalisation (mise en forme, tests et vérification) sont consommateurs de charges et de délais largement supérieurs aux travaux de début de développement.

Le tableau 2 des points constatés dans les semaines précédentes présente ces points, incluant les actions terminées, en cours et prévues. Les données relatives à la date de réalisation des actions sont données à titre d'information et ne sont pas destinées à servir de base à des conclusions définitives.

# الجمهورية اللبنانية

مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية  
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

On regrettera principalement le non achat des 30 P C reportant l'expérimentation de DORA de **3 mois au minimum** (à partir de la réalisation de toutes les actions prévues) et dont le retard d'ores et déjà constaté entrainera une nouvelle opération de mise à niveau des fichiers avant de demarrer en réel

On regrettera également

- la non disponibilité du fichier des médicaments (malgré une demande effectuée il y a plus de deux mois).
- la non réponse du chef de service informatique, également responsable du développement de l'application du fichier Assures central qui n'a toujours pas remis les signalements sur ce fichier aux développeurs des applications locales.
- le retard des paiements à DORA, dû à des problèmes comptables de fin d'année, qui a privé et prive toujours aujourd'hui les équipes de tester l'application. dans ces conditions, un second micro-ordinateur de test serait fortement souhaitable.
- la non acquisition pour le centre de DORA et pour l'équipe informatique chargée des développements sur P.C. d'un télécopieur pour chacun et permettant de résoudre aisément les problèmes de divergences de fichiers.

## 3 - Les évolutions des conditions de l'expérimentation

Le problème du financement de ces 30 P.C. se pose avec acuité et la décision n'a pu être emportée devant le Conseil d'Administration. Des contacts de la CNSS avec l'OMISAR (Office of the Minister Of State for Administrative Reform) chargé de coordonner les actions de modernisation avec l'ensemble des organismes d'état du pays, lui ont accordé un crédit de 5 millions de dollars. Cet organisme recueille et coordonne la distribution des fonds monétaires (crédits ou financements) des organismes étrangers quels qu'ils soient.

Les deux opérations déjà planifiées pour la CNSS concernent à court terme d'une part le financement du schéma directeur, d'autre part un lot de 130 P.C. et les compléments associés (software, câblage et formation bureautique) qui seront mis à disposition de la CNSS pendant l'été 1998.

La CNSS a évalué ce besoin de 130 P.C. comme devant concerner l'automatisation du centre de DORA, de celui de BEYROUTH et de quelques services du siège. La répartition établie aujourd'hui et transmise à l'OMISAR comme document de travail, est la suivante:

services	P.C.	P.C. serveur
DORA	20	1
BEYROUTH	57	3
contrôle des hôpitaux	0	1
direction administrative	4	1
informatique et immatriculation	21	1
statistiques et actuaires	6	
bureautique des directions	6	
total	124	-

Si la répartition des P.C. pose quelques interrogations concernant la répartition (outil, des besoins des statistiques actuelles et le secretariat) des principales directions, il ne pose de fait aucun problème d'arriver en même temps à l'automatisation pour le centre de DORA et le

centre de BEYROUTH (l'OMSAR confirme que les équipements arriveront d'une seule livraison entre juin et août 1998)

Or, plusieurs éléments doivent retenir l'attention de la CNSS sur les dangers, voire l'impossibilité à mener de front, les opérations de DORA et de BEYROUTH

\* **l'équipe des développements sur P.C. est limitée :**

Aujourd'hui, elle se consacre à la mise au point des programmes, dont tous les développements ne sont encore pas finalisés ni documentés. Aucun des quatre développeurs ne maîtrise l'ensemble des quatre applications. Or, à compter du lundi 9 février 1998, les deux développeurs doivent consacrer 50 % de leur temps à présenter et accompagner, dans le centre de DORA, les applications aux agents en assurant le rôle de formateur de premier niveau.

Dans ces conditions, il lui est matériellement impossible d'assurer parallèlement la montée en charge dans deux centres de paiement, et ce, d'autant plus que les conditions organisationnelles dans le centre de BEYROUTH rendront la mise en oeuvre largement moins aisée qu'à DORA.

L'équipe ne pourra assurer ses missions de développements, d'assistance et de formation de premier niveau sans un renforcement de ses moyens, en effectif et en P.C.

\* **L'application de DORA et les relations périodiques avec le mainframe doivent être testées sur une période significative :**

Rappelons que les applications développées sous FOXPRO n'ont jamais été testées dans un environnement réel. Si elles présentent aujourd'hui une ergonomie appréciée des premiers utilisateurs du centre qui ont pu y consacrer quelques minutes, seule une pratique effective de nombreux liquidateurs avec des feuilles de soins et bordereaux réels, dont on aura comparé les résultats avec des produits manuels, permettra de déclencher effectivement la mise en oeuvre réelle dans le centre lui-même.

La pratique d'un centre fictif, produisant les mêmes résultats que ceux des traitements manuels, est la condition de succès.

Rappelons d'autre part que l'application met en oeuvre une liaison périodique (quotidienne ou hebdomadaire) avec le mainframe pour assurer la cohérence des fichiers et produire des signalements du centre vers le siège et inversement. Des programmes spécifiques ont été développés par le service informatique et demandent à être testés dans un environnement technique fictif puis réel. Des problèmes de transmission, de cohérence et de fiabilité des informations apparaîtront inéluctablement et il est à craindre que la majorité d'entre eux ne soit encore pas connue aujourd'hui.

\* **les disponibilités du mainframe ne permettent pas le stockage des données de 2 centres**

Une première évaluation technique du mainframe a été entreprise suite à la remise des documents du système et analysée par les experts mainframe IBM de la CNAMTS (cf conclusions en annexe 1). Elle conteste, en ce qui concerne la possibilité de stocker en ligne, c'est-à-dire en accès direct aux informations, les quatre derniers mois de traitement. On notera au passage que les inquiétudes que le mainframe (type IBM 370-5) ne permet pas le passage d'un 227 (c'est-à-dire le langage de programmation ASE-SP) demandent à être vérifiées et corrigées par le

Si les volumes de DORA, équivalent globalement à 1 million de caractères par jour, peuvent être stockés sur le mainframe pendant un mois, ceux de Beyrouth représentent environ 180 % des données de DORA. Sans une extension de la surface disque (environ 25000 F pour un disque de 800 Méga), d'un système d'exploitation qui ne passera pas l'an 2000, un autre centre ne peut être accueilli sur le mainframe actuel. Or, si l'architecture technique définie par le futur schéma directeur informatique se basera vraisemblablement sur un réseau de P.C. connectés à un serveur central, il est certain que la machine actuelle, qui est déjà obsolète aujourd'hui, est non seulement dépassée pour les besoins de stockage du centre de Beyrouth, mais également, l'est, à l'évidence, pour ceux de demain.

L'upgrade de la machine actuelle (passage à la catégorie supérieure) pose problème a priori : une courte expertise est proposée sur le sujet (3 jours par expert IBM de la CNAMTS).

#### \* les conditions organisationnelles du centre de Beyrouth posent problème

Le centre est reparti sur trois étages pour les prestations (paiements immédiats, paiements différés et cotisations). Le cheminement des processus est de type cellulaire avec quelques personnes par bureau, attendant dans l'organisation actuelle de voir arriver le travail à traiter sur le bureau pour commencer le leur. Plus de 70 techniciens (au budget) sont ainsi dispersés sur les trois étages mais seuls 48 sont effectivement présents. Selon les mêmes règles appliquées à DORA, plus de 90 P.C., ramenés selon les estimations entreprises par la CNSS à 60 P.C. dont un serveur par étage, devraient être installés.

Avant de mener une réflexion sur l'implantation du câblage<sup>2</sup> du centre (dont un projet toujours en cours envisage de le déménager), il semble judicieux de mener au préalable une étude de rationalisation de l'implantation actuelle.

## 4 - La solution proposée

La source de financement par l'OMSAAR permet de disposer des P.C. courant de l'été 1998. Or, ce délai est incompatible avec ceux de l'expérimentation de DORA. Plusieurs axes de solutions peuvent être combinés.

### 1) acquérir les 30 P.C. sur le budget propre de la CNSS : la solution idéale

Malgré la difficulté de sa mise en oeuvre, c'est la solution idéale permettant de rendre opérationnel le centre fictif dans les semaines suivant l'arrivée des P.C. (en n'ignorant pas le délai nécessaire au câblage du centre).

La mise en oeuvre rapide (sous deux mois environ) permet de plus de ne pas recommencer une opération importante et manuelle de mise à niveau des fichiers.

### 2) acquérir 5 P.C. pour monter le centre fictif de DORA : un risque certain.

<sup>2</sup> Le coût moyen d'un point à point est de 10 millions de francs, soit environ 200 F par P.C. sur 2000 F par mètre.

Cette solution a l'avantage de pouvoir débiter rapidement (cf note à M HREIBE du 4/2/1998), mais risque de pérenniser une situation d'attente jusqu'à l'été, avec les avantages suivants :

- le centre fictif peut être mis en place et les quatre applications testées, individuellement ou parallèlement, et ce, pour les fonctions de liquidation, de vérification et de comptabilité ;
- la mise en oeuvre de ce "micro" centre permet de comparer les résultats informatiques aux résultats issus des traitements manuels ;
- les procédures de sécurité (gestion des mots de passe et des habilitations) peuvent être testées ;
- les procédures de clôture de journée et de transmission au central, ainsi que de réception des flux du central, peuvent être testées

Elle présente en revanche les **inconvénients** suivants

- les procédures testées ne seront qu'une réduction d'un environnement réel, tout n'aura pas été testé, même si ce micro centre reste en place plusieurs mois ;
- cette configuration à 5 P.C. avait été conçue initialement pour fonctionner un mois maximum, ne constituant pas un travail réel avec une mise à jour réelle, les fichiers préparés vont se dégrader dans le temps. Cela nécessitera une nouvelle et longue opération de mise en conformité des données du central et du local, d'une ampleur légèrement inférieure toutefois à l'opération réalisée en décembre 1997 ;
- lorsque tout le personnel aura pratiqué les nouvelles applications (une heure environ), il sera pressé de trouver un P.C. sur son poste de travail habituel. Le faire attendre plusieurs mois risque de constituer une source certaine de démotivation face aux engagements individuels déjà réalisés

### 3. proposer à l'OMSAR une utilisation rationnelle et efficace des 130 P.C.

Dans l'hypothèse où le projet se concrétiserait effectivement, les objectifs de l'OMSAR sont effectivement en phase avec le projet de modernisation de la CNSS. Or, l'expérimentation de DORA, par les enseignements qui en seront tirés, à l'intérieur du centre, à l'intérieur de la CNSS et à l'extérieur ne doit pas mettre en évidence des dysfonctionnements techniques ou fonctionnelles qui porteraient préjudice à la CNSS, qui aggraveraient les dysfonctionnements internes et nuiraient à son image de marque

Ainsi, il est proposé de prévoir

- une initiation informatique des trois autres centres du grand BEYROUTH en installant, quelques semaines au minimum après le démarrage effectif de DORA, les éléments pour faire fonctionner un centre fictif (5 P.C. dont un serveur). Ce serait ainsi l'occasion de monter en charge les fichiers particuliers du centre
- l'équipement minimal des directions et de leur secrétariat (cadre attaché auprès du directeur et secrétariat : 1 ou 2 P.C.)
- l'équipement des agents ayant suivi en France un perfectionnement, ayant tous été sensibilisés aux fonctions Bureautique du P.C. comme outil de travail du cadre

La répartition des 130 P.C. devrait être la suivante :

services	P.C.	P.C. serveur	remarques
DORA	29	1	
Médecin Dora (oubli)	1		
BEYROUTH	4	1	tests des applications
BADARO	4	1	tests des applications
GHOUBEREY	4	1	tests des applications
contrôle des hôpitaux	9	1	
direction administrative	4	1	
informatique et immatriculation	21	1	
statistiques et actuaires	4		
Agents ayant suivi un perfectionnement (s: actuaire)	15		
Direction générale	2		
bureautique des directions	26		2 ou 3 P.C. par direction
total	123	7	
total	130		

Dans l'hypothèse où les 30 P.C. de DORA ont déjà été pourvus par un financement interne, cette ligne pourrait être remplacée soit par l'équipement d'un autre centre entier du grand Beyrouth (possible alors car DORA aura été opérationnel depuis plusieurs semaines), soit par l'extension de l'opération sensibilisation des centres en équipant sept autres centres de paiement d'un centre fictif.

Rappelons que ce scénario de ventilation de P.C. émanant du crédit budgétaire accordé par l'OMSAR ne constitue qu'une hypothèse de travail. La solution idéale pour la CNSS est bien que 30 P.C. puissent être achetées sur ses fonds propres, afin d'être disponibles dans les semaines à venir.

#### 4 des renforcements en effectifs s'imposent

La mise en œuvre de l'expérimentation de DORA va nécessiter un dialogue constant entre les équipes de développement locale et centrale et entre le service informatique, les utilisateurs et l'équipe de direction. Il devient fondamental et essentiel pour le devenir du projet de modernisation de mener des actions de fond de formation. La Direction informatique sera essentiellement mobilisée autour de l'expérimentation de DORA, voire d'un second centre et autour du schéma directeur informatique, via les nombreux groupes de travail. Elle devra adopter et trouver une dynamique pour porter le projet dans la CNSS.

Mais ces actions de formation concerneront aussi les utilisateurs et les métiers spécialisés (statisticiens, organisateurs, gestionnaire de ressources humaines...). La mise en œuvre de la relève d'évolution devient une urgence et son positionnement distinct du département informatique une nécessité. L'initiation de cause devient crucial pour le projet de mettre



minimum, formation en système d'information, expérience effective d'organisateur de 5 ans minimum dans un environnement informatisé et administratif) et d'envoyer en formation deux agents qui seront opérationnels un an plus tard. Il serait en effet dommageable de ne pas utiliser des fonds de cette formation accordés par le Ministère français des Affaires Étrangères.

Le récapitulatif de ces postes figure en annexe 3.

## 5 Conclusion

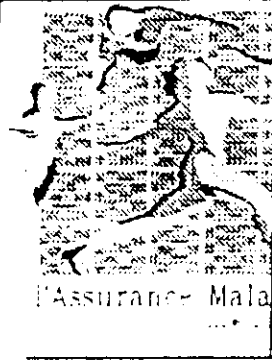
La dynamique s'est installée dans la réalisation conjointe des applications nécessaires à l'expérimentation de DORA. Elle n'est pas parfaite dans l'organisation actuelle, mais existe. Elle doit perdurer pour terminer la mise au point de l'ensemble des modules devant être développés, testés individuellement et testés globalement, mais l'énergie nécessaire sera encore et davantage exigée, dans les semaines à venir, pour arriver à débiter la mise en œuvre du centre fictif à DORA.

Doivent impérativement être réglés pour commencer le centre fictif - qui doit pouvoir permettre de tester toutes les fonctions techniques des applications et des procédures informatisées - les points suivants :

- 1- acquisition des 30 P.C. (voire de 5 P.C. pour un centre fictif minimum) ;
- 2- disponibilité du fichier des médicaments (DC HATOUM) ;
- 3- signalements sur le fichier Assurés central depuis la remise du fichier (C.KAOKABANI) ;
- 4- acquisition des deux fax (DORA et équipe Samer).

Les équipes de DORA doivent pouvoir débiter leurs tests effectifs à compter du lundi 9 février 2008, ayant résorbé leurs soldes dus aux trois semaines d'interruption de paiement du début d'année. Des conditions d'organisation doivent être assurées pour garantir le succès de l'opération.

- 5- avant tout, terminer l'ensemble des actions du plan d'action en cours (30 points à suivre en annexe) ;
- 6- laisser l'équipe de S SINNO passer au moins une heure par jour, et tous les jours, à DORA ;
- 7- assurer la coordination permanente entre les équipes mainframe (réunion du lundi avec C CHAMI et l'ensemble des équipes et fax à envoyer à la suite à Paris) ;
- 8- intégrer Nabil JAWAD dans la problématique Réseaux du centre de Dora ;
- 9- auditer le système central central pour mesurer effectivement la faisabilité de l'intégration des traitements locaux d'un second centre (et le problème d'un 2<sup>o</sup> expertise UNAMIS de 3 jours proposée) ;



Caisse Nationale de l'Assurance  
Maladie  
des Travailleurs Salariés

ATHOS - IBM

**MISSION ADECRI**

**ANALYSE CAPACITE SITE CENTRAL  
CNSS**

**Destinataires :**

**- M. SAULOU**

## INTRODUCTION

Mr J.Y. SAULOU a sollicité une intervention de l'équipe ATHOS afin d'effectuer l'évaluation de la capacité d'accueil du site CENTRAL de la CNSS dans le cadre de la mise en oeuvre d'une nouvelle application.

## PRESENTATION DE L'EXISTANT

### MATERIEL

- MAINFRAME 9375-50

Processeur	1
Mémoire	16 Mo
Capacité disque	13,2 Giga Octets
Nombre de portes utilisateurs	484
Imprimante ligne	GENICOM 4490
Imprimante matricielle	6 (4224)
Terminaux	88

### LOGICIEL

- ARCHITECTURE S.370

Système d'exploitation	VSE / SP 4
Mémoire	16 Mo
Nombre de portes utilisateurs	484

### PERFORMANCES

1.2 MIPS

## LA MEMOIRE

Le système VSE / SP permet d'utiliser 16 Mega Octets de mémoire réelle au maximum

Le site utilise la moitié soit 8 Mega Octets

## RAPPEL DES OBJECTIFS DE CETTE MISSION

Lors de sa mission du 2 au 8 février 1998, Jean-Yves SAULOU avait identifié la nécessité d'une expertise en ce qui concerne le passage de l'an 2000 du système d'information de la CNSSL.

Cette mission a été confiée par l'ADECRI à la CNAMTS et plus précisément à Monsieur Richard STIERLAM, chef de projet An 2000 pour la branche maladie de la sécurité sociale française, et à Monsieur Christian DULAC, ingénieur de la Direction informatique de la CNAMTS, plus particulièrement expert en mainframe IBM.

Compte tenu d'un emploi du temps surchargé, Richard STIERLAM n'a pu accompagner Christian DULAC en juin 1998. Au travers de sa mission d'expertise du " mainframe ", ce dernier a donc mené un pré diagnostic " an 2000 ".



## **Mission de Richard STIERLAM**

(21 au 23 septembre 1998)

### Entretien chez le Directeur Général, 21.09 - 8h30

Les objectifs de la mission d'expertise " an 2000 " sont rappelés par Monsieur **Abdel Halim HREIBE**, Directeur Général de la CNSSL, en présence de Monsieur **Samih CHAMI**, Directeur de l'informatique de la CNSSL, de Monsieur **Nabil SEMAAN**, Conseiller auprès du Directeur Général, de Monsieur **BARAKAT**, Directeur Administratif de la CNSSL et de Monsieur **François POISNEUF**, Directeur Général de la Caisse Primaire d'Assurance Maladie de Versailles.

Monsieur **HREIBE** rappelle que la modernisation en cours à la CNSSL présente un caractère prioritaire. En effet, une informatique performante constitue un outil indispensable pour permettre l'accès de toute la population libanaise au service public de protection sociale. A ce titre, au delà du Schéma Directeur Informatique prévu, c'est un Schéma Directeur global que l'ensemble des Directions de la Caisse s'est approprié. Dans le cadre de cette modernisation, Monsieur **HREIBE** rappelle tout l'intérêt que présente l'expérimentation informatique en cours au centre de DORA qui constitue une " vitrine " qui doit rapidement en appeler d'autres.

Le passage de l'an 2000 est un élément de cet ensemble qu'il convient de ne pas négliger. C'est pourquoi il compte sur la mobilisation de tous les acteurs internes à la CNSSL, et souhaite que les représentants de la délégation française soient présents sur ce projet.

Le premier chantier an 2000 concerne le changement de machine du système informatique central. Le ministère de la réforme administrative (OMSAR - Office of the Minister of State for Administrative Reform) étant associé à l'effort entrepris pour l'an 2000, Monsieur **HREIBE** nous apprend que des offres émanant de revendeurs IBM locaux ont été soumises à la CNSSL et relayées par les ingénieurs de l'OMSAR nommés sur ce projet.

Monsieur **POISNEUF** évoque le changement de machine au centre informatique dont il est aussi responsable à Versailles. Ce changement doit intervenir fin 1998. A cette occasion, il estime envisageable d'offrir le système actuel dont il dispose (IBM ES9121/732) à la CNSSL. Monsieur **STIERLAM** souhaite préciser que si cette solution était retenue, la CNSSL s'exposerait à des coûts nettement supérieurs sur les redevances de logiciels puisque la machine de Versailles présente une puissance d'une centaine de MIPS environ. Il précise que le système d'exploitation utilisé est le système MVS. Il demandera à l'ingénieur système de Versailles de préciser si la machine en question peut être exploitée sous le système VSE/ESA, plus proche du système actuel de la CNSSL (VSE SP 3.2).

Monsieur **HREIBE** remercie Monsieur **POISNEUF** pour sa proposition qui sera étudiée de manière particulière.

## 2 – Mise en place d'un Comité projet AN 2000

Sous la coordination de l'OMSAR, un comité de pilotage du projet an 2000 a été nommé. Il est composé du Directeur de l'informatique, du responsable du service "système central" Monsieur Chukrallah KAWKABANI, de l'analyste système Monsieur Nadim MAALOUF, d'un analyste programmeur également chargé d'opérations système, Monsieur Saïd KAAKOUR. L'expert désigné par l'OMSAR assiste aux réunions hebdomadaires de ce comité.

Une fois par mois, cette instance se réunit en présence du Directeur Général. Une réunion exceptionnelle de ce comité aura lieu en présence des membres de la délégation française le mardi 22 septembre 1998.

Ce comité rédige un rapport chaque semaine. L'OMSAR peut désigner des intervenants ou faire appel, le cas échéant, à des experts étrangers. Les tableaux de bord rédigés précisent les actions prioritaires. Les différents travaux à mener sont divisés en projets auxiliaires avec nomination de responsables. Chacun de ces projets se voit imposer une planification et un suivi de la mise en place des différentes actions.

Le comité peut prendre l'avis des experts français en tant que de besoin.

A l'issue de l'entretien, Monsieur CHAMI nous met en relation avec Samer SINNO qui est en charge de l'application pilote sur micro-ordinateur d'informatisation du centre de DORA.



Entretien avec Samer SINNO, & F. POISNEUF, 21.09 – 11h30

Monsieur SINNO nous rappelle les objectifs de l'informatisation du centre de DORA. Il est le chef de projet de cette expérimentation depuis 2 ans. Ce projet consiste à mettre à la disposition des agents du centre des applications sur PC concernant les allocations familiales, l'hospitalisation, la maladie/maternité en paiements directs et les cotisations employeurs.

Ce projet est important puisqu'il constitue une " vitrine " pour les assurés libanais pour témoigner de la modernisation du service public de la CNSSL.

Les applications concernées, environ 30 programmes, sont compatibles avec l'an 2000.

Elles sont développées dans un environnement PC sous FOXPRO et exploitées sous DOS 6.22. Il est prévu d'installer 29 PC au centre de DORA connectés à un réseau NOVELL 4 1.

Monsieur SINNO nous fait une démonstration avec son équipe des possibilités de ces applications



Entretien avec Chukrallah KAWKABANI & F. POISNEUF, 21.09 – 13h

Monsieur **KAWKABANI** est responsable du service informatique central. Il nous explique en détail les travaux d'avancement en ce qui concerne l'an 2000.

Le parc applicatif se compose d'environ 1800 / 1900 programmes écrits en COBOL & RPG. L'estimation du pourcentage des programmes en batch/TP n'est pas réalisée. Il estime que seulement 800 programmes sont actifs pour l'informatique centrale.

En ce qui concerne l'an 2000, il estime que c'est du devoir de son équipe de mener ces travaux, puisque ses agents ont développé les programmes. Il mesure mal l'apport d'une intervention extérieure, quelle qu'elle soit, pour réaliser ces travaux. En tout état de cause, il reste convaincu qu'une action sur la date système du mainframe est possible pour régler le problème si les délais n'étaient pas suffisants pour corriger les programmes. Monsieur **STIERLAM** doute qu'une telle solution soit réaliste.

L'ordinateur central est autonome puisque 4 PC seulement sont connectés en émulation 3270. Les autres terminaux sont de type " passif " (environ 80) et sont tous situés au siège de la CNSS. Dix à douze agents sont en charge d'opérations de saisie.

En ce qui concerne l'expérimentation en cours au centre de DORA, il estime qu'il subsiste des problèmes techniques qui ne permettent pas de tester les transferts de données entre DORA et le système central (traduction de caractères arabes non supportés par le mainframe). Il est néanmoins convaincu que DORA devra être opérationnel avant l'an 2000 et que, par conséquent, les problèmes techniques soulevés devront avoir été réglés.

Monsieur **STIERLAM** estime qu'une solution technique doit pouvoir être trouvée et mise en œuvre pour régler ce problème compte tenu de l'enjeu que constitue cette expérimentation en terme d'image pour la Caisse.





## Réunion du comité de projet An 2000 en présence du Directeur Général 22.09 – 8h30

(Assistent à la réunion, outre le Directeur Général, les membres du comité an 2000 ainsi que MM. SEMAAN, POISNEUF et AUGER.)

Le début de la réunion est largement consacré à l'effort que le Directeur Général demande aux différentes équipes afin de trouver une solution aux problèmes techniques posés par l'expérimentation de DORA. Il est décidé qu'à l'issue de la présente réunion, une réunion aura lieu chez le Directeur de l'informatique pour trouver les solutions adéquates (la teneur de cette réunion n'est pas retranscrite dans le présent rapport)

En ce qui concerne l'an 2000, Monsieur STIERLAM insiste en premier lieu sur la nécessité de réaliser un inventaire précis, sans tarder et en tout cas sans attendre l'implantation de la nouvelle machine. Le changement d'ordinateur, bien que nécessité par l'an 2000, doit néanmoins être organisé en parallèle aux travaux sur les applicatifs mais n'est pas une condition à la mise en œuvre des premiers travaux. En effet, seuls les tests de vieillissement nécessitent la présence d'un système certifié " an 2000 "

Il rappelle qu'il faut, dès à présent, anticiper sur la détection des dates qui devront être vieilles (pour vérifier la conformité des corrections). Pour cela, compte tenu de la volumétrie (1800/1900 programmes) il faut rapidement réaliser une étude d'impact pour s'assurer que rien d'essentiel ne sera laissé de côté.

Cette analyse peut être réalisée au moyen d'outils spécifiques présent sur le marché. Toutefois, il n'est pas conseillé d'acquérir ces outils qui sont " jetables " après l'opération an 2000. Il est donc préférable de confier les programmes à analyser à une société qui met en œuvre ces outils.

La sécurité sociale française a eu recours à cette technique auprès d'une société de service internationale qui dispose d'un éventail de plus de 350 critères d'identification de dates dans les programmes. Monsieur STIERLAM suggère que la CNSSL ait recours à une méthode similaire afin de gagner du temps. Il demandera à la société en question s'il est possible de réaliser à titre gracieux une étude sur un échantillon de programmes de la CNSSL.

En second lieu, Monsieur STIERLAM insiste sur le fait que ce ne sont pas les travaux de correction du code applicatif qui prennent le plus de temps. En effet, ce sont les phases de tests qui sont les plus coûteuses puisqu'on estime leur charge entre 50 et 60 % de la charge globale du projet. Il y a 2 types de tests à mener : Les tests de non régression pour s'assurer que le code converti pour l'an 2000 est iso-fonctionnel et les tests de vieillissement qui valident la démarche (vieillesse des données et des systèmes pour s'assurer que les fonctionnalités des programmes répondent correctement aux dates " sensibles " — 31.12.1999, 01.01.2000, 29.02.2000, 01.03.2000 etc. — )

Il faut donc être particulièrement attentif, dès maintenant, aux environnements nécessaires pour mener ces tests et à la disponibilité des jeux d'essai. A ce titre, il rappelle que les utilisateurs doivent être impliqués dans ces phases, le plus en amont possible.

Monsieur ATAYA nous remet le dernier planning en date du 21.09.1998. Il rappelle les propositions consécutives à l'appel d'offres et les modes de financement envisagés pour le changement de machine.

Le choix s'oriente vers un système de type S390/Multiprises qui serait disponible au prix de 500.000 SUS pour la partie matériel et 240.000 SUS pour la partie logiciels. Il s'agit d'une machine de seconde main (cf. document en annexe 1).

Monsieur HREIBE rappelle la proposition de la Caisse Primaire de Versailles d'offrir un système IBM ES9121/732 à la CNSSL. Il pense que, compte tenu de la nécessité de changer de machine à court terme, cette solution, qui ne coûte rien en matériel, est une bonne solution pour la CNSSL. En effet, les orientations du schéma directeur n'interviendront pas avant 12 à 18 mois, il n'est donc pas nécessaire d'investir, dès à présent, sur un matériel nouveau

Il suggère que cette possibilité soit retenue mais il insiste toutefois pour que le fonds dont l'OMSAR dispose pour la modernisation de l'informatique de la Caisse ne soit pas remis en question du fait d'une mise à disposition gracieuse de cette machine.

Monsieur STIERLAM précise qu'il a demandé au responsable système du centre de Versailles de vérifier si cette machine pouvait migrer vers un système d'exploitation VSE/ESA. En effet, elle est actuellement exploitée sous le système MVS qui constitue une évolution que la CNSSL ne peut prendre en compte à court terme. Des assurances lui ont été données dans ce sens. Il rappelle que le coût des logiciels sera toutefois plus lourd compte tenu de la puissance de la machine de Versailles (100 MIPS environ contre 2.5 MIPS à la CNSSL aujourd'hui).

جورج

## Synthese et conclusion

Le problème posé par le passage à l'an 2000 constitue un obstacle incontournable. Il est par conséquent indispensable de dissocier cette opération de maintenance lourde du schéma directeur informatique. Par conséquent, il serait hasardeux de prendre, dès maintenant, des orientations structurantes en matière informatique tant que les modalités de mise en œuvre du schéma directeur ne sont pas arrêtées.

Il convient de rappeler les 3 axes majeurs en ce qui concerne le projet an 2000 de la CNSSL :

1. Le changement de machine est impératif pour franchir le passage de l'an 2000 dans de bonnes conditions. L'offre de la CPAM de Versailles constitue une opportunité de migrer vers un système puissant, compatible pour le changement de siècle et qui peut évoluer vers un système d'exploitation proche de celui qu'utilise aujourd'hui la CNSSL.

Cette opération est économique au plan de l'acquisition du matériel. Toutefois, compte tenu de la puissance de la machine de Versailles et des habitudes de la société IBM d'ajuster le coût des logiciels à cette puissance, la facture correspondante risque d'être élevée. Néanmoins, rien n'empêche que des moteurs soient supprimés de cette machine pour la transformer en système mono processeur (9121/511). La puissance serait dès lors plus adaptée aux besoins actuels de la CNSSL et la facture de redevance logiciels deviendrait nettement plus abordable.

L'étude doit être faite par comparaison avec les propositions faites à la CNSSL via l'OMSAF d'un système S/390 Multiprises (cf. document en annexe 1). Il n'en demeure pas moins que les conditions de cette mise à disposition devront faire l'objet d'une attention soutenue (transport, installation, maintenance, coûts, ...). Quoi qu'il en soit, cette solution doit être encouragée compte tenu de son impact politique et ne doit pas remettre en cause la subvention de 5 millions de dollars affectée à la modernisation de la CNSSL qui devra en bénéficier pour faire évoluer son informatique. En outre, le changement de machine, tel qu'envisagé, ne préjuge pas des conclusions du schéma directeur. En conséquence, ce fonds de modernisation sera utilisable pour investir dans les prochaines années vers des systèmes plus adaptés aux conditions fixées par le schéma directeur.

2. Les applicatifs du système central doivent être inventoriés, analysés, corrigés, testés et remis en exploitation dans un délai relativement court. La mise en œuvre de ce chantier est à dissocier du changement de machine. Les deux opérations peuvent être menées en parallèle. Les phases de tests de vieillissement sont les seules qui requièrent la présence du nouveau système. L'analyse des programmes doit être programmée sans tarder afin d'anticiper sur les phases de tests.

3. Les tests sont la partie du programme an 2000 la plus lourde. Les études d'impact en cours doivent identifier les dates utilisés par les programmes et qui sont susceptibles d'évoluer. Cette anticipation doit s'effectuer en collaboration avec les utilisateurs des programmes, qui sont, en quelque sorte, les maîtres d'ouvrage de tous les programmes exploités.

La majeure partie des opérations liées à l'an 2000 peut être assurée en interne par les équipes informatiques :

- inventaire,
- recherche des dates avec l'aide des utilisateurs,
- corrections des programmes,
- test unitaires,
- tests de non régression avec les utilisateurs,
- migration sur la nouvelle machine,
- tests d'intégration,
- tests de vieillissement avec les utilisateurs,
- mise en exploitation

Néanmoins, le cadre proposé en premier lieu par Christian DULAC puis complété et affiné par les ingénieurs de l'OMSAR, doit être respecté et faire l'objet d'une revue régulière et de points d'avancement des travaux.

La participation de la délégation française sera proposée pour valider les grandes étapes intermédiaires, avec un rôle de conseil et dans une approche constructive.

Il est toutefois un point à ne pas négliger : compte tenu de la charge de travail que représente le passage à l'an 2000 (on estime la charge de migration applicative, toutes phases confondues entre 2 et 3 jours/homme par programme, hors changement de machine), il serait prudent d'accélérer le processus de passage en réel de l'expérimentation de DORA sous peine de ne plus disposer du temps nécessaire pour le faire en 1999.



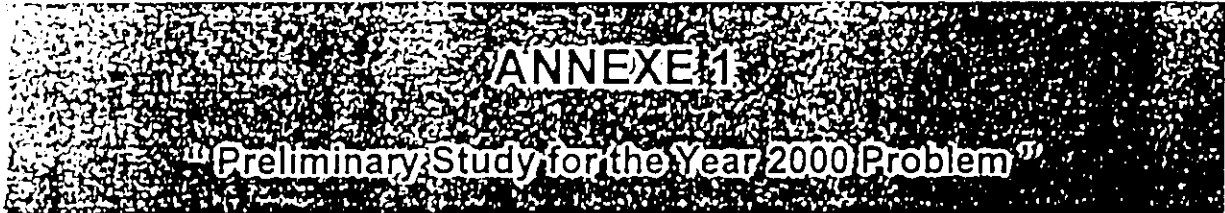
Bien que n'étant pas l'objectif de cette mission, le schéma directeur informatique constitue un enjeu majeur pour la CNSSL dans les prochains mois. Il s'appuiera sur trois éléments clés :

- 1 Les ressources humaines informatiques de la CNSSL seront le point d'ancrage le plus fort pour réaliser ce projet. Il ne se fera pas sans elles. Les divergences de vues, qui sont sous-jacentes, au fil des discussions, démontrent toute la richesse de ces hommes ainsi que leur pluralité.

Il faudra, pour l'avenir, tenir absolument compte de cet état de chose et faire en sorte que toutes les composantes de l'informatique soient mises en commun vers un objectif commun. C'est tout l'enjeu de ce schéma directeur informatique, élément du schéma directeur global de la CNSSL. Le positionnement hiérarchique sera déterminant dans cette approche

- 2 L'informatique centrale demeure le socle sur lequel s'appuie la majeure partie du système d'information de la Caisse. Il faut s'assurer de sa pérennité. Le changement de machine dicté par l'an 2000, n'est qu'une pierre dans cet édifice final qui consiste à construire une informatique performante au service de la caisse. A l'identique de ce que la sécurité sociale française met en œuvre dans ses 129 Caisses primaires (CPAM) on peut envisager, pour l'avenir, un système réparti de saisie de données nécessaires aux différents métiers de la CNSSL. Néanmoins, cette informatique répartie aura toujours besoin d'un centralisme pour agréger tous les éléments du système d'information qui permettront le pilotage global de la politique de santé de la CNSSL.
- 3 En complément, il faut encourager les initiatives qui visent à favoriser la répartition de cette informatique. Les systèmes modernes permettent la mise en œuvre d'une informatique communicante. C'est pourquoi, l'expérimentation en cours au centre de DORA doit être encouragée et soutenue au plus haut niveau de l'exécutif de la CNSSL. Il faut en exiger la mise en place dans un contexte réel dans les meilleurs délais. Elle servira de " vitrine " vers les assurés et sera le témoignage de la volonté de modernisation entreprise par la CNSSL et renforcera plus encore la notion de service public.





**ANNEXE 1**  
**“Preliminary Study for the Year 2000 Problem”**

# NATIONAL SOCIAL SECURITY FUND

## Preliminary Study for the Year 2000 Problem

### 1 - Introduction

### 2 - Present Situation

- 2.1 - Hardware Configuration and System Software
- 2.2 - Applications Software
- 2.3 - Database
- 2.4 - Human Resources
- 2.5 - The Computer Operations

### 3 - Proposed Solutions

- 3.1 - Introduction
- 3.2 - ES / 9000
- 3.3 - S / 390 Multiprise 2000
- 3.4 - Conclusions
- 3.5 - Estimated costs

### 4 - Roles and Responsibilities

- 4.1 - TCU
- 4.2 - NSSF
- 4.3 - Hardware Supplier
- 4.4 - Consultant

### 5 - A Brief description of the Tasks of the Project Plan

Annex I : New Configuration

Annex II : Project Plan



## 1 - Introduction

The Year 2000 poses a significant challenge for institutions because many automated Applications will cease to function normally as a result of the way date fields have been Handled historically and also because the operating system of some computers has not Been programmed to operate after the second millennium. Failure to address these issues In a timely manner would cause institutions to experience operational problems, and even blockage. As a result institutions must take the necessary steps to ensure that problems and disruptions are under control

Addressing the year 2000 requires that every institution have an action plan dealing with the Following issues

- Developing a strategic approach
- Creating organizational awareness
- Assessing actions and developing plans
- Renovating Systems, Applications and Equipment
- Validating the renovation through testing
- Implementing tested compliant Systems

The management of targets dates and quality control are major issues that deserve particular Attention

The NSSF being aware of the Year 2000 problem , is acting to solve its various aspects

- Hardware The IBM 9375 model 50 installed at the NSSF is not Year 2000 compliant
- System Software The VSE SP Version 3 Operating System which controls the IBM 9375 is not Year 2000 compliant
- Application Software The Database and the applications have been designed and developed internally , and are not Year 2000 compliant

## 2 - Present Situation

### 2.1 - Hardware Configuration and System Software

- IBM 9375 model 50 with 16 Mb Ram Memory ( 40MB Virtual Memory )
- Disk Space 4 Gb
  - 4 \* 800 Mb ( disk model 9335 )
  - 2 \* 400 Mb ( disk model 9332 )





- Tape Units :  
2 Units model 3420 ( The reel can Store up to 240 Mb of data).  
They are being replaced by 2 Units model 9309.
- Screens : 3270 model or 3270 protocol  
The present connection allows for 96 terminals , but 65 are installed :  
15 screens for the analysts and programmers  
15 screens for the data entry  
35 screens for the users (within the same building)
- PC 4 PCs are connected to the 9375 under 3270 emulation with Arabic support  
Presently they are out of order
- Printers  
Model 3203, 400 lpm for Arabic printing  
Genicom printer , 400 lpm for Arabic printing  
5 Matrix printers ( 2 are used by the computer department)

## NOTES

The NSSF has an IBM System 36 installed at the Inspection department. It is going To be replaced by a PC server , and the present Cobol programs will be adapted to Run on the new server.

There is a PC server at Dora running a branch application developed in Foxpro .  
It is Year 2000 compliant

Other locations are not automated : Bir hassan, Tripoli, .

## - SYSTEM SOFTWARE

VSE / SP Version 3.2  
COBOL  
RPG  
FORTRAN  
SORT/MERGE  
DITTO  
VTAM  
CICS

## - PROBLEMS

They have to perform Backup / Restore operations in order to run some applications due to disk space problems

ND

## 2.2 - Applications Software

- All Applications have to be controlled in order to become Year 2000 compliant .
- The applications libraries show the existence of around 1800 programs . These programs Were designed and programmed by the present team
- According to the NSSF analysts 800 programs are effectively used and they should be modified to become Year 2000 compliant in order to avoid problems on January 1<sup>st</sup> 2000 The remaining programs are run upon (rare) request or are not used anymore
- The effective on-line programs are around 200 , 80 of them are used to build up the master Files and for data entry The remaining part is used for maintenance and for queries
- The number of batch programs amounts to around 600 , half of them are regularly used
- These programs are written mostly in Cobol and CICS and some are written in RPG
- The present applications are
  - Payroll
  - Accounting
  - Pharmacies and Medicaments Management
  - Doctors and Hospitals Management
  - Insured employees file Management
  - Payments file Management
  - Companies file Management
  - Insured-illness Application
  - End of Service Indemnity Application
  - Reconciliation of some Governmental Accounts
  - Discharge Note for Companies

NOTE Some of these Applications although developed and tested since sometime , are Not fully implemented

## 2.3 - Database

- The insured employees Database and the Companies Database are Nationwide , since They contain valuable information on employees and companies as of 1965 this data Can be easily used , but it is not always easily accessed. The insured employees file contains history records for around 800,000 persons Presently there are 400,000 active records
- There are 50 permanent basic files These files are VSAM
- The date fields are well known (Less than 50 fields for the basic files)
- The archived files and related programs have to be modified in order to be year 2000 Compliant This is not a priority , but it should be done during the migration process and it represents a huge amount of work

NO

## 2.4 - Human Resources

- The IT department has the following personnel : (they developed the present application)
  - 4 Analysts They are in charge of the analysis of the applications and they manage development teams They can work jointly or independently on the development and maintenance of the applications
  - 10 Programmers All of them master correctly Cobol , CICS and RPG
  - 2 System Operators (one of the Analysts is also in charge of the System Operations)
  - 20 Data Entry persons
  - 4 Data Entry Verifiers

## 2.5 - Computer Operations

- Master files records are created by the data entry personnel of the computer department , While the daily transactions are posted by the Users departments directly
- The forms used for Data entry have been designed internally . Some need to be adapted For Year 2000 problem
- Backups . There is a daily backup for the daily files ( around 7 tapes and 1 hour for backup) . On weekly basis a full backup is performed : libraries , files , ..... (around 10 Tapes and 2 hours for backup . 2 backup copies are produced)

## 3 - Proposed Solutions

### 3.1 - Introduction

- The Primary objective is to migrate and correct the existing programs and data to a Year 2000 compliant system within the remaining time , whilst reducing the related risks
- The new system should accept the present programs in Cobol, CICS and RPG without major modifications (modifications should only apply to dates routines and formats) , as well as for Sort/Merge and JCL

NO

- There is also a need for a main server for the existing applications and database
- The system that complies to these requirements is the VSE / ESA , which has more enhancements over the VSE / SP but which can accept the VSE / SP programming environment without major modifications. The learning curve for those mastering VSE / SP is relatively rapid
- The selected hardware and operating system should either be cost effective in order to be depreciated within 3 years time , or it should be upgradable and expandable in order to serve as a foundation to a new IT system
- IBM has two machines that operate on the VSE / ESA system: the ES / 9000 machine and The S / 390 MULTIPRISE machine. We received preliminary offers for both machines from a local supplier , and an offer on S / 390 MULTIPRISE 2000 from another supplier

NOTE 1: We didn't discuss other migration options: the installation of Unix or AS / 400 or PC Servers , because the workload at NSSF justifies the selection of a main server , and because the installation of an IBM mainframe running under VSE / ESA is the safest way to manage the Year 2000 migration (The P / 390 option which is a PC Server simulating the S / 390 MULTIPRISE can not work because it doesn't support Arabic according to the IBM representatives)

NOTE 2: The above listed prices are indicative and I think that there will be a discount of more than 25 % on the new equipment and operating system ( According to the local suppliers IBM can grant a special discount since the NSSF is a non-profit institution ) Extra charges (around 40,000Usd ) should be added to the proposed figures for training. Provisional upgrade costs for operating system could be added to the financial proposal , but since this will not happen before 3 years , we will not consider it.

NOTE 3: Two models have been proposed: the group 25 (for the entry level machine ) and the Group 28. According to a local IBM distributor , IBM mainframes laboratory in Boeblingen , advised to install a group 25 machine and software on the account of The existing volume and load of work. In all cases the proposed group 25 machines are much more powerful than the present equipment , and they can be easily upgraded to Group 28 machines

NOTE 4:

There is no maintenance charge on system software  
 The maintenance charge on hardware is around 10 % of the purchase price for the second hand ES / 9000 and the brand new S / 390 Multiprise  
 The warranty period (one year) for the S / 390 is free of maintenance charges  
 The yearly maintenance is not covered by the Arab Fund Loan and it should be paid by the NSSF

Deliverable : Detailed project plan  
 Periodical progress reports  
 Minutes of progress meetings  
 Problems and actions lists  
 Adjusted project master plan , when required  
 Quality plan  
 Quality audit reports

### 5.7 - Inventory and correction Methodology

Description The objectives of this phase is to analyze the source code components (programs, screens, reports, Sort/merge, JCL ) and data to identify the changes to be made.  
 Deciding for a methodology for correcting the dates in the files and The necessary bridges  
 Specifying a methodology for changes to source codes, screens, reports and forms  
 Deciding for priorities in the changes . select the programs to be modified Before others (creation of master files and transaction files) , those that can Be modified during a later period and those that shouldn't be migrated (no More in use and not related to the archives)  
 Decide for the distribution of work

Profile Consultant and NSSF project manager and Analysts

Deliverable Methodology for correction  
 Migration bridges to be developed  
 Work distribution plan

### 5.8 Defining the acceptance plan

Description : The objective of this task is to detail the tests needed in order to accept The migrated software and data base and implement the corrected system.  
 . Acceptance plans are concerned by the testing of sub-modules , module And the whole system  
 Testing represent the largest single task in the year 2000 project. The detailed Test schedules and contents are coordinated with IT personnel and the users.  
 Data flows (internal and with third parties) must be thoroughly tested.  
 Testing will focus on the applications that put the institution out of business if they fail These are the applications that pose the highest risk to the business  
 In general, we assume that the higher the risk, the more testing the applications requires  
 Year 2000 needs two types of tests  
 Non regression Compare files and results between the old and the new system  
 Aging simulating year 2000 situation

Profile : NSSF IT team and users , consultant

Deliverable : Acceptance Plan

#### 5.10 - Correction and development of migration programs

Description : The objective of this phase is to modify source code, screens, reports, Sort/merge and JCL commands and bridges  
It is the only phase that is primarily technical  
An average of two programs per programmer and per day should be Modified , in order to meet the plan

Profile : IT team and consultant

Deliverable : Modified System



ANNEX I: Technical Specifications (Based on the Quantech offer)

S/390 Hardware

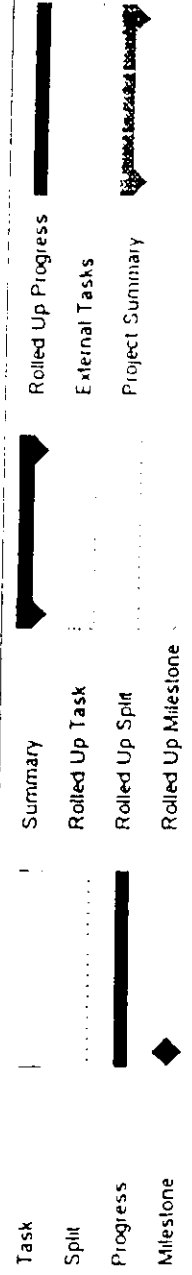
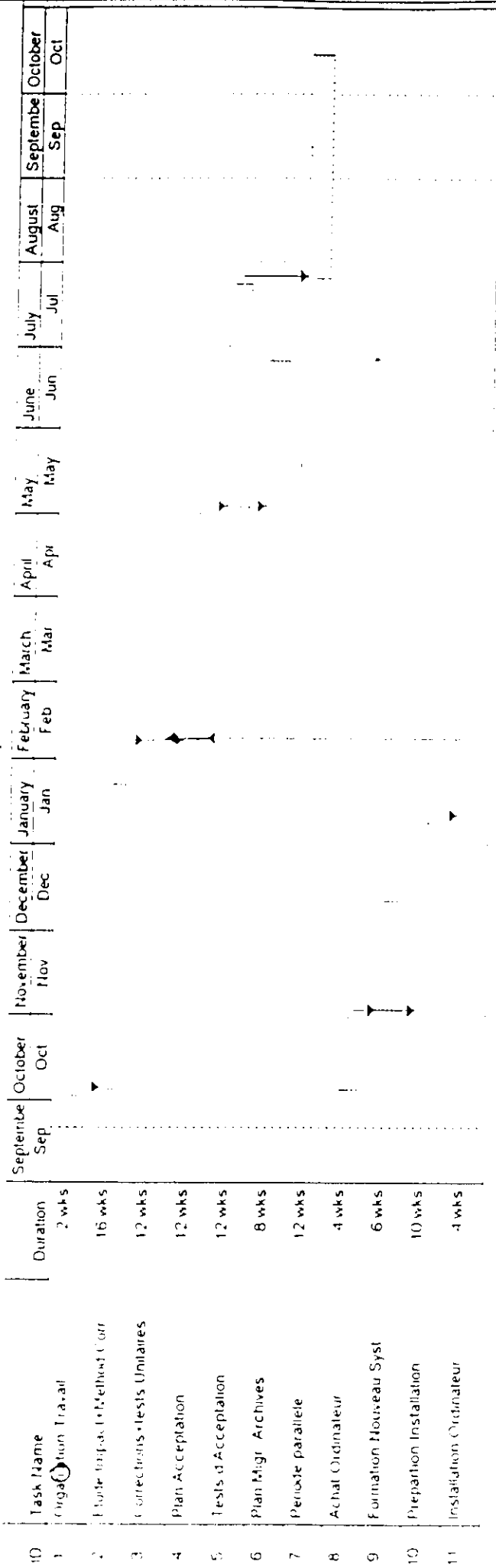
Type-Model	Description	Qty
2003-202	S/390 One-Way Processor	1
	CEC Airflow CD	5
0023	Token-Ring Adapter (W#001)	1
0026	3270 Option (W#0041)	1
0045	Service Element	1
0060	CEC Cage	1
0602	1-Way Processor Card	1
0808	Pre-Crypto GA	1
1405	VSE STE Preload	1
1609	Hard Disk Drive (9GB)	8
1638	SCSI Adapter Card	2
1639	ISD Filler Card	2
2303	3 Port Parallel Card	2
2313	ESCON Channel card	1
3128	128MB Memory Card	1
5208	OSA-2 Fast Ethernet	1
6090	Small Console Display	1
8888	4 8 Non-Us	1
9930	Northern Hemisphere	1
3590-A50	Magstar Controller	1
2710	Remote Support Facility	1
3311	First ESCON/SCSI Adapter	1
4641	Field Install A00 in Rack	1
9000	ES/9000 or S/390 Attached	1
9301	3590 Mode - Plant Install	1
3590-B11	Rack Mount Tape Drive	1
9000	ES/9000 or S/390 Attached	1
9221	First B11 in Rack	1
9590	No Data Cartridge	1
9390-002	Rack Enclosure	1
9201	Primary Enclosure	1

Type-Model	Description	Qty
5648-099	IBM Data Inter file Transfer, Testing & Operations	1
5648-158	IBM DB2 Server for VSE&VM V5	1
5656-260	Environmental Recording, Editing & Printing for DOS/VSE Version 3	1
5686-A04	TCP/IP for VSE	1
5686-026	Customer Information Control System Version 2 for VSE	1
5686-065	ACF/VTAM Version 4 VSE/ESA	1
5686-066	VSE Central Functions Version 6	1
5686-068	IBM COBOL for VSE/ESA	1
5686-094	IBM Language Environment 1.4.0 for VSE	1
5696-234	IBM High Level Assembler MVS & VM & VSE	1
5746-RG1	DOS/VS Report Program Generator (RPG)II	1
5764-SM3	IBM DFSORT/VSE Version 3	1
5747-DS2	Device Support Facilities (ICKDSF)	1
5690-VSE	VSE/ESA Version 2	1
1001	VSE Central Functions	
1112	RPG II Compiler	
1113	IBM DFSORT/VSE Version 3	
1533	IBM LE 1.4 for VSE	
1802	IBM Database 2 server for VSE & VM Version 5	
1810	IBM COBOL for VSE/ESA - Enterprise workstation Feature	
	CD-ROM Digital Disk- ISO 9660 Standard	
1813	AIX (V4.2) Client 4 mm DAT Cartridge	
1814	TCP/IP for VSE Base Pak Paper	
7000	IBM Data Interfile Transfer, Testing & Operations Utility for VSE/ESA	
7002	ACF/VTAM Version 4	
7069	CICS/VSE V2	

10

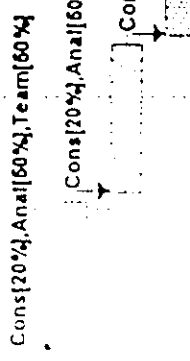


C H S S - Plan du Projet AN2000



NISSF YEAR 2000 PRELIMINARY PLAN

ID	Task Name	Duration	Start	July	August	September	October	November	December	January	February	March	April	May	June
1	General Plan	1 wk	Mon 7/6/98	Onsar-sup[40%], Onsar-ass[60%]											
2	Procurement Process/Hard	8 wks	Mon 7/13/98	Onsar-sup[30%], Onsar-ass[10%]	Onsar-ass[20%], Onsar-sup[40%]										
3	Training & Recep of equip	8 wks	Mon 8/7/98			Anal[40%]									
4	Install of New Equip	4 wks	Mon 11/2/98					Cons[10%], Anal[40%]							
5	Procurement Process/Cons	2 wks	Mon 7/13/98												
6	Project & Quality Plans	3 wks	Mon 7/27/98												
7	Inventor/Correct Method	8 wks	Mon 8/17/98				Cons[20%], Anal[40%], Team[40%]								
8	Defin Accept Plan	4 wks	Mon 10/12/98					Cons[20%], Anal[30%]							
9	Plan for archives Migr	3 wks	Mon 11/9/98												
10	Correct & develop Migr Prog	12 wks	Mon 11/30/98												
11	Preliminary Tests	6 wks	Mon 2/22/99												
12	Acceptance Tests	6 wks	Mon 4/5/99												
13	Parallel Period, new Equip	4 wks	Mon 5/17/99												



Task	Summary	Summary	Summary	Summary
Split	Rollled Up Task	Rollled Up Task	Rollled Up Task	Rollled Up Task
Progress	Rollled Up Split	Rollled Up Split	Rollled Up Split	Rollled Up Split
Milestone	Rollled Up Milestone	Rollled Up Milestone	Rollled Up Milestone	Rollled Up Milestone

Project preliminar  
Date Thu 7/30/98

NSSF YEAR 2000 PRELIMINARY Plan

Task Name	Work	Details	Month															
			July	August	September	October	November	December	January	February	March	April						
10	General Plan	Work	16h															
1	General Plan	Work	16h															
2	Procurement process/Proc	Work	24h	100.8h	19.2h													
3	Training & Recep of equip	Work	24h	67.2h	12.8h													
4	Install of New Equip	Work	24h	33.6h	6.4h													
5	Procurement Process/Cons	Work	32h															
6	Project & Quality Plans	Work	40h															
7	Inventory & correct Method	Work	16h															
8	Defin Accept Plan	Work	16h															
9	Plan for archives Migr	Work	16h															
10	Correct & develop Migr Pic	Work	16h															
11	Preliminary tests	Work	16h															
12	Acceptance Tests	Work	16h															
13	Parallel Period new Equip	Work	16h															



HHSF YEAR 2000 PRELIMINARY STUDY

ID	Resource Name	Details	Month													
			July	August	September	October	November	December	January	February	March	April	May			
1	Omsar sup	Work 16 hrs	88h	67.2h	12.8h											
2	General Plan	Work 128 hrs	16h	67.2h	12.8h											
	Procurement Proc	Work 24 hrs	4h	33.6h	6.4h											
3	Omsar-ess	Work 64 hrs	24h	33.6h	6.4h											
	Procurement Proc	Work 8 hrs	24h	66.6h	36.2h											
4	Cons	Work 16 hrs	24h	48h	36.2h											
	Instal of New E	Work 72 hrs	17.6h	36.2h	11.2h											
5	Anal	Work 1,012 hrs	16h	67.2h	128h											
	Trainings & Rece	Work 128 hrs	16h	33h	57.6h											
6	Team	Work 64 hrs	16h	36.2h	70.4h											
	Inventory Score	Work 48 hrs	16h	36.2h	70.4h											
7	Defin Accept F	Work 128 hrs	16h	36.2h	70.4h											
	Plan for archite	Work 36 hrs	16h	36.2h	70.4h											
8	Correct & develp	Work 240 hrs	16h	36.2h	70.4h											
	Preliminary Te:	Work 120 hrs	16h	36.2h	70.4h											
9	Acceptance Te	Work 120 hrs	16h	36.2h	70.4h											
	Parallel Period	Work 80 hrs	16h	36.2h	70.4h											
10	Inventory Score	Work 128 hrs	16h	36.2h	70.4h											
	Correct & develp	Work 240 hrs	16h	36.2h	70.4h											
11	Preliminary Te:	Work 120 hrs	16h	36.2h	70.4h											
	Acceptance Te	Work 80 hrs	16h	36.2h	70.4h											
12	Parallel Period	Work 0 hrs	16h	36.2h	70.4h											
	Work	0 hrs	16h	36.2h	70.4h											

20



**ANNEXE 3**  
**Rapports de Christian DULAC**

CNAMTS/DSI Pôle Production ASSC IBM	PROJET « COOPERATION DE CNSS DU LIBAN »	Page :2
	Rapport de la mission du 22/06 au 26/06	Ref: ADECRI.doc
		Créé le 28/04/98 Dernière mise à jour le 02/07/98

## PLAN

1 - INTRODUCTION .....	2
2 - PROPOSITION D'ORGANISATION POUR LE PASSAGE DE L'AN 2000 .....	2
3- REMARQUES SUR LE SCHEMA DIRECTEUR INFORMATIQUE .....	4
4- PROPOSITION D'INTERVENTION .....	4
5- ANNEXE I .....	6

### DESCRIPTION DES PRINCIPALES TACHES DU PROJET AN 2000

#### **INTRODUCTION**

A l'issu de mon intervention sur le CENTRE INFORMATIQUE de la CNSS du LIBAN je suis arrivé au constat que « le problème de l'AN 2000 » doit être solutionné le plus rapidement possible .

Je fais donc une proposition d'organisation afin d'apporter une solution .

Dans un deuxième temps j'aborde quelques points concernant le futur SCHEMA DIRECTEUR INFORMATIQUE pour finir par une proposition d'intervention pour effectuer le PASSAGE A L'AN 2000 .

#### **PROPOSITION D'ORGANISATION POUR LE PASSAGE A L'AN 2000**

Après la prise connaissance du contexte technique et organisationnel à travers les rencontres avec le personnel technique ( Encadrement et équipes techniques ) et les fournisseurs IBM ( Société QUANTECH et CBM ) j'arrive à la conclusion que

#### QU'IL EST URGENT DE PRENDRE DES MESURES POUR LA RESOLUTION DU PROBLEME DU PASSAGE DE L'AN 2000 POUR L'ENVIRONNEMENT MAINFRAME .

Cette constatation rejoint celle faite par votre équipe à travers le courrier qu'elle vous a transmis ( OBJET : le problème de l'an 2000 concernant l'informatique) .



CNAMTS/DSI	PROJET « COOPERATION DE CNSS DU LIBAN »	Page : 3
Pôle Production ASSC IBM	Rapport de la mission du 22/06 au 26/06	Ref: ADECRI.doc
		Créé le 26/06/98 Dernière mise à jour le 02/07/98

Voici donc quelques suggestions afin de régler le problème de l'AN 2000 .  
Son caractère urgent nécessite la mise en place d'une organisation capable  
de garantir sa réalisation dans les plus brefs délais .

Cette organisation peut se présenter sous deux formes .  
Dans les deux cas il s'agit de mettre en place UN PROJET AN 2000 .

#### a) Pilotage par un CHEF DE PROJET

Sous sa première forme la gestion du projet est confié à un CHEF DE PROJET .  
Il devra posséder trois qualités essentielles :

- ⇒ Compétences techniques en milieu MAINFRAME
- ⇒ Aptitudes à encadrer une équipe
- ⇒ Maîtrises des constituants d'un projet ( Planification , capacité de rédaction, etc, ... )

#### b) Pilotage par un COMITE DE DEUX PERSONNES

Sous sa deuxième forme il s'agit de mettre en place UN COMITE DE DEUX  
PERSONNES qui rempliront à elles deux la fonction de CHEF DE PROJET .

Cette deuxième solution trouve son intérêt dans le fait qu'une réserve peut-  
être portée sur la possibilité de trouver une personne réunissant les qualités  
nécessaires , capacité d'encadrement et compétences techniques de base

D'autre part il serait préférable que le CHEF DE PROJET ou le COMITE ait  
comme responsable direct le DIRECTEUR GENERAL .  
En effet certaines lenteurs administratives pourraient compromettre la  
réalisation de certaines tâches dans les temps ( APPEL D'OFFRE du  
MAINFRAME , dépouillement de l'APPEL D'OFFRE ) .

Voici quelques unes des mesures principales :

- Préparation de l'appel d'offre MAINFRAME  
Le changement de machine est obligatoire et a été confirmé par courrier  
par les fournisseurs IBM .

CNAMTS/DSI Pôle Production ASSC IBM	PROJET « COOPERATION DE CNSS DU LIBAN »	Page : 4
	Rapport de la mission du 22/06 au 26/06	Ref: ADECRI.doc
		Créé le 26/06/98 Dernière mise à jour le 07/07/98

- Formation
- Montée de niveau du SYSTEME D'EXPLOITATION
- Adaptation des applications et des données

En ANNEXE I se trouve la description des principales tâches du PROJET .

## II. REMARQUES GENERALES SUR LE SCHEMA DIRECTEUR INFORMATIQUE

Les échéances pour la réalisation du SCHEMA DIRECTEUR INFORMATIQUE ont été fixées à MARS 99 . Ceci oblige donc à trouver un compromis pour la future machine . En effet les choix qui seront fait pour la nouvelle architecture informatique pourraient remettre en cause la machine choisie pour le passage à l'AN 2000 .

Il est important ici de souligner l'importance du SDI qui doit devenir la deuxième priorité qui amènera l'élan indispensable à l'effort de modernisation de la CNSS du LIBAN .

Les conditions de fonctionnement actuelles ne sont pas optimales tant sur le plan de l'utilisation des ressources humaines affectées au MAINFRAME que sur les ressources informatiques elles-mêmes .

⇒ Il est donc impératif que l'investissement sur la future machine soit immédiatement suivi du SCHEMA DIRECTEUR INFORMATIQUE .

## III. PROPOSITION D'INTERVENTION

La mission effectuée m'a permis de proposer des mesures concernant le passage à l'AN 2000 pour l'environnement MAINFRAME . Je conseille donc la désignation d'UN CHEF DE PROJET AN 2000 ou la constitution d'un COMITE DE DEUX PERSONNES pour coordonner le projet . Je précise que le ou les responsables du projet doivent avoir des connaissances sur l'environnement MAINFRAME ainsi que des aptitudes à l'encadrement d'une équipe . Convaincu du bien fondé que peut représenter une coopération française pour la MODERNISATION DE LA CNSS DU LIBAN, je suis amené à proposer mes services au delà de la mission effectuée dernièrement dans l'un des deux

CNAMTS/DSI	PROJET « COOPERATION DE CNSS DU LIBAN »	Page : 5
Pôle Production ASSC IBM	Rapport de la mission du 22/06 au 26/06	Ref: ADECRI.doc
		Créé le 28/06/98 Dernière mise à jour le 02/07/98

rôles possibles de CHEF DE PROJET ou de membre du COMITE DE DEUX PERSONNES .

Je suis en effet convaincu que mon expérience acquise sur des projets concernant les grands systèmes conviendra parfaitement à l'accomplissement de cette mission .

En pré-étude du projet j'évalue l'intervention sur le projet AN 2000 à environ 30 Jours qui pourrait s'effectuer en plusieurs fois . Une évaluation plus précise pourra être effectuée au cours de l'étape de définition détaillée du projet ( voir en ANNEXE Description du projet - ELEMENTS EN PREALABLE - Planification des tâches ) .

Par conséquent la première intervention visera à couvrir les tâches suivantes :

- Analyse de l'existant .
- Définition de la configuration MAINFRAME pour préparation de l'APPEL D'OFFRE

soit pour une durée de 3 à 4 semaines environ .

D'autre part dans la mesure où le schéma directeur informatique viendrait à être réalisé à moyen terme ( début de mise en place MI-99 ) mon intervention pourrait alors trouver un prolongement au projet AN 2000 . Cette prestation pourrait s'effectuer éventuellement à travers la participation au SDI qui toucheraient au domaine du MAINFRAME ( PRODUCTION , AUTOMATISATION , TABLEAUX DE BORD , etc . . . . ) . J'ai par exemple pu constater un déficit de connaissance sur le plan local dans différents secteurs de l'exploitation d'un grand système . Bien entendu la teneur précise ( durée , domaine d'intervention ) de cette mission ne peut pas être précisé pour l'instant .

Mon intervention devrait alors s'inscrire parfaitement dans le cadre de la COOPERATION AVEC LA CNSS DU LIBAN .

CNAMTS/DSI ASSC IBM	PROJET « COOPERATION DE CNSS DU LIBAN »	Page :7
	Rapport de la mission du 22/06 au 26/06	Ref: ADECRI.doc
		Créé le 28/06/98 Dernière mise à jour le 02/07/98

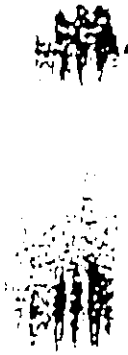
DESCRIPTIONS DES TACHES	RESPONSABLES	CHARGE	DELAIS
<b>ELEMENTS EN PREALABLES</b>			
Désignation du chef de projet	Dr. Général et Dr. Informatique	1j	01/07/98
Création de l'équipe	Chef de projet	1j	01/08/98
Analyse de l'existant	Chef de projet Equipes	10j	12/08/98
Planification détaillée des tâches	Chef de projet Equipes	2j	14/08/98
<b>PRINCIPALES TACHES</b>			
Préparation de l'appel d'offre	Chef de projet Equipe technique	3j	17/08/98
Définition de la configuration			
Réalisation de l'appel d'offre	Equipe administrative	2j ??	10/10/98
Dépouillement de l'APPEL D'OFFRE	Chef de projet ?? Equipes ?? Direction	1j ??	12/10/98
Commande de la machine et périphériques	Chef de projet Equipe administrative	1j	
Arrivée machine			11/01/99
Mise en place formation	Chef de projet Equipe technique	1j	12/01/99
Formation	Equipe technique	15j	avant 11/01/99
Adaptation des applications à l'AN 2000	Chef de projet Equipe technique	30j ??	avant 11/01/99
Montée de niveau du Système d'exploitation	Chef de projet Equipe technique	20j	du 11/01/99
Tests	Equipe technique	10j	du 11/02/99
Basculement	Equipe technique	3j	25/02/99
			01/03/99
Mise en oeuvre du SCHEMA DIRECTEUR INFORMATIQUE			01/04/99

CNAMTS/DSI	PROJET « COOPERATION DE CNSS DU LIBAN »	Page :6
Pôle Production ASSC IBM	Rapport de la mission du 22/06 au 26/06	Ref: ADECRI.doc
		Créé le 28/04/98 Dernière mise à jour le 02/07/98

## ANNEXE

### DESCRIPTION DU PROJET DE PASSAGE A LIAN 2000

Cette description n'est pas exhaustive et nécessitera d'être redéfinie encore plus précisément au démarrage du projet ( Voir ELEMENTS EN PREALABLE AU PROJET ). Bien entendu les charges avancées ici sont données à titre indicatif et feront l'objet d'une révision lors de la planification détaillée des tâches.



**الجمهورية اللبنانية**  
 مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية  
 مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

République Libanaise  
 Bureau du Ministre d'Etat pour la Réforme Administrative  
 Centre des Projets et des Etudes sur le Secteur Public  
 (C.P.E.S.P.)