

Retour sur le GT : « Le système d'information, moteur
de modernisation : les enjeux de la Maîtrise d'Ouvrage
Applicative »

34ème Conférence annuelle

Yaoundé – du 10 au 13 juin

Le numérique au service de l'élargissement de l'assiette fiscale

Éléments de contexte

Séminaire des directeurs à Alger du 19 au 21 novembre 2018

Groupe de travail de Paris les 25 et 26 mars 2019

Alger 19 au 21 novembre 2018

- Un séminaire des directeurs à Alger sur le thème : « Etat des lieux et diagnostic des solutions numériques au service de l'élargissement de l'assiette fiscale ».
- Dans le prolongement du séminaire d'Alger à la demande des participants, il a été proposé d'organiser des groupes de travail pour poursuivre la réflexion sur certains thèmes identifiés dont l'un consacré à la maîtrise d'ouvrage informatique (MOA).
- Ce groupe de travail avait pour objet d'identifier les meilleures pratiques et les principales préconisations pour permettre à une administration fiscale de disposer d'une MOA remplissant pleinement son rôle dans la mise en place d'un projet informatique.

Paris les 25 et 26 mars 2019

- Le groupe de travail consacré à la MOA a mené sa réflexion autour de 3 axes essentiels identifiés au cours du séminaire d'Alger caractérisant la MOA informatique :
 - l'organisation à mettre en place ;
 - La gouvernance des projets informatiques ;
 - Le rôle de la MOA incluant les méthodes de conduite de projets informatiques.
- Le groupe de travail s'est appuyé sur les retours d'expériences croisés de chacun des participants.

Les conclusions du groupe de travail de Paris

Les conclusions du groupe de travail de Paris

Les conclusions sur la mise en place en place d'une bonne MOA s'appuient sur deux axes :

- Les constats à travers les retours d'expériences de chacun des participants ;
- Les préconisations identifiées permettant d'éviter les difficultés évoquées lors des retours d'expérience.

Les constats et les difficultés identifiées

Les constats et difficultés identifiées

- L'existence de structure de maîtrise d'ouvrage informatique est très variable d'un pays à l'autre :
 - la MOA existe parfois au sein de structures plus larges comme les métiers ou le service de l'informatique ;
 - Elle apparaît aussi le temps de la construction d'un nouveau projet puis disparaît...

Les constats et difficultés identifiées

- Sur la gouvernance des projet informatiques, le manque d'adhésion des décideurs a été évoqué à plusieurs reprises.
- Les décideurs doivent plus s'impliquer et s'appropriier les projets informatiques.
- Un projet informatique a besoin de « sponsors » pour pouvoir avancer.

Les constats et difficultés identifiées

➤ Un manque de suivi des projets informatiques :

- Pas ou peu de comitologie : les instances de suivi de la fabrication des projets (comités de pilotage, comités opérationnels, comités de suivi...) n'existent pas ou ne sont pas suffisamment nombreuses ;
- Or, ces instances sont nécessaires au suivi du bon avancement de l'avancement des projets informatiques.

Les constats et difficultés identifiées

- Des difficultés pour faire émerger les besoins métiers :
 - Des métiers parfois peu présents voire absents et une approche purement informatique de la fabrication des nouvelles applications ;
 - Ce qui conduit :
 - à la mise en place d'applications informatiques ne correspondant pas complètement aux besoins métiers ;
 - à la mise en place d'une conduite du changement importante pour conduire les utilisateurs à accepter la nouvelle application.

Les constats et difficultés identifiées

- Des difficultés pour fidéliser les « sachants MOA » :
- Des sachants existent dans la plupart des cas mais sont souvent redéployés sur d'autres structures en fonction des besoins ;
- Ce qui :
 - conduit à un appauvrissement de la connaissance ;
 - constitue un frein à la mise en place d'une véritable structure de maîtrise d'ouvrage informatique.

Les constats et difficultés identifiées

- Un accompagnement du changement souvent délaissé :
 - Un déficit de formation aux nouvelles applications informatiques ;
 - Un manque de communication externe pour la promotion des nouveaux services numériques ;
 - Et au final pas d'appropriation des nouvelles applications informatiques par les utilisateurs.

Les préconisations

Les préconisations

➤ L'installation d'une structure de maîtrise d'ouvrage informatique :

- Pour piloter l'ensemble des nouveaux projets informatiques ;
- À l'aide d'une gouvernance dédiée et d'instances de pilotage ;
- Avec des équipes professionnelles de MOA ;
- Et de la méthode.

Tout cela pour éviter de se retrouver par exemple avec une application surdimensionnée par rapport aux besoins et ne répondant pas aux besoins métiers !

Les préconisations

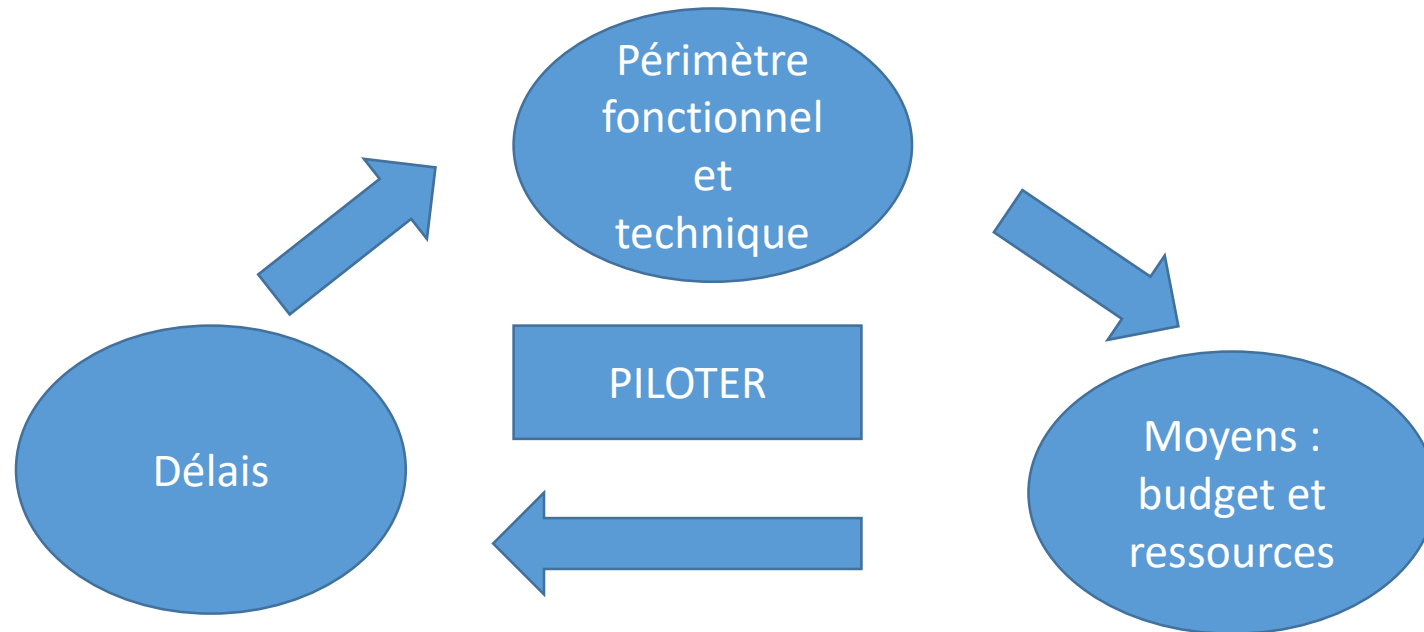
- L'installation d'une structure de maîtrise d'ouvrage informatique :
 - Qui peut être positionnée au niveau du Directeur général ou de son adjoint.
 - Qui doit être une structure distincte de celles de la maîtrise d'œuvre et des métiers.
 - Qui doit être adaptée à l'environnement des organisations en place : pas nécessaire de mettre en place une structure surdimensionnée !

Les préconisations

- La mise en place d'une gouvernance
 - Avec l'ensemble des instances permettant de piloter les programmes informatiques, c'est-à-dire réaliser les arbitrages permettant de maximiser la valeur en maintenant les délais et en optimisant les moyens ;
 - La gouvernance vise ainsi à garantir l'exécution des plans projets de manière optimale à horizon 18 à 36 mois ;
 - Le suivi des trajectoires des projets permet d'éviter des effets tunnels en fixant des objectifs opérationnels à courte et moyenne échéance.

Les préconisations

➤ La mise en place d'une gouvernance



Les préconisations

- La mise en place d'une comitologie :
 - Les instances de pilotage sont les lieux de décisions. Ces instances doivent avant tout se focaliser sur la prise de décisions nécessaire au respect de la feuille de route. Attention : ces instances ne doivent pas être confondues avec des groupes de travail qui doivent se tenir avant...
 - Chaque instance doit réunir l'ensemble des acteurs indispensables à l'instruction des dossiers et à la prise de décision.

Les préconisations

➤ La mise en place d'une comitologie :

• Il y a en général 3 acteurs principaux :

- La maîtrise d'ouvrage, garante de la traduction des besoins métiers et du pilotage des projets et bascules ;
- La maîtrise d'œuvre qui porte la réalisation du SI en conformité avec la conception réalisée par la MOA ;
- Les métiers qui expriment le besoin et valident la conception fonctionnelle de la MOA.

Les préconisations

➤ La mise en place d'une comitologie :

- Chaque niveau d'instance prend les décisions de son périmètre de responsabilité. Il s'agit du principe de subsidiarité. Il garantit le bon fonctionnement des processus de décision.
- Un exemple basé sur 4 niveaux :
 - Comité stratégique (Direction générale)
 - Comité de pilotage (Domaine métier)
 - Comité opérationnel (Domaine métier)
 - Comité de suivi projet (niveau projet)

Les préconisations

➤ La mise en place d'une comitologie :

- Les présidents de chaque instance participent aux instances de niveau supérieur pour éviter la déconnexion entre les différents niveaux d'instance.
- Chaque instance réalise un reporting dont la qualité et l'homogénéité est primordiale. Elle facilite et fluidifie la circulation de l'information et contribue à la pertinence des décisions prises à chaque niveau.
- Les rôles et responsabilités de chacun doivent être construits grâce à un outil simple : le RACI → il permet de clarifier qui fait quoi dans l'organisation projet !

Les préconisations

- Une mise en place de compétences avec une fidélisation des sachants MOA.
- Le départ des collaborateurs doit s'anticiper : les effets d'un départ non anticipé peut affecter l'ensemble des axes de pilotage d'un projet :
 - Impact sur le planning ;
 - Impact sur le budget ;
 - Impact sur le périmètre.
- Il faut donc maintenir les sachants sur leurs postes de travail et ne pas les redéployer dans d'autres structures en fonction des besoins.
- Une solution de secours : l'AMOA !

Les préconisations

- La MOA est un métier spécifique qui ne s'improvise pas : il faut donc prévoir un plan de formation solide.
- Pour qu'un agent soit totalement opérationnel en MOA, il faut compter une bonne année.
- Il faut donc :
 - Prévoir un tutorat ;
 - Programmer un parcours d'intégration du nouveau collaborateur ;
 - Adapter le planning projet en conséquence ;
 - Organiser le passage de témoin entre l'ancien et le nouveau collaborateur.

Les préconisations

- Quelques éléments de méthode consubstantiels à la maîtrise d'ouvrage informatique pour fabriquer une application informatique que ce soit pour les agents ou pour les usagers :
 - Avant toute chose, une définition précise des besoins métiers, il s'agit d'une phase à ne pas négliger ;
 - Revoir les processus métiers : c'est l'occasion de simplifier certains process existants. Il faut challenger l'existant !
 - Associer systématiquement les utilisateurs dans la démarche de construction de l'application informatique. Appelée expérience utilisateur, cette démarche est incontournable. Les utilisateurs doivent être associés dès le début du projet.

Les préconisations

- Quelques éléments de méthode consubstantiels à la maîtrise d'ouvrage informatique pour fabriquer une application informatique que ce soit pour les agents ou pour les usagers :
 - Documenter les règles fonctionnelles (spécifications générales et spécifications détaillées) ;
 - Avancer dans le projet à l'aide d'ateliers réunissant la MOA, la MOE, les métiers et les utilisateurs : les itérations sont nécessaires pour éviter des malentendus !
 - Prévoir la conduite du changement et tous les instruments de formation nécessaires (en présentiel, à distances, tutoriels vidéos...) pour aider à la bonne prise en main de la nouvelle application...

Les préconisations

- Quelques éléments de méthode consubstantiels à la maîtrise d'ouvrage informatique pour fabriquer une application informatique que ce soit pour les agents ou pour les usagers :
 - Et encore plein d'autres choses avec les phases de conceptions générales, les études préalables, détaillées, les tests unitaires, la recette inter applicative...

Mais c'est une autre histoire.

En résumé

- Mettre en place une structure de maîtrise d'ouvrage adaptée et dimensionnée pour chacun des environnements. Quand cette structure n'existe pas en tant que telle, pour commencer il faut s'appuyer sur ce qui y ressemble : une unité qui fait déjà peu ou prou de la MOA mais qui est intégrée dans une autre structure.
- Cette structure de MOA doit être transverse et positionnée à un haut niveau. La structure peut être interministérielle ou interdirectionnelle.
- Une MOA professionnelle aidera dans les choix informatiques stratégiques en challengeant des concepts et autres solutions toutes faites parfois proposées par certaine SSII.

En résumé

- Profiter des retours d'expérience numériques avec les pays voisins : il est toujours instructif de prendre connaissance non seulement de ce qui se fait ailleurs, mais aussi des échecs (par exemple des applications ne répondant pas aux besoins, de développements informatiques très longs sans livraison intermédiaire...).
- Mettre en place des applications informatiques adaptées et répondant aux besoins. Eviter de partir sur des applications embarquant un très grand nombre de fonctionnalités dont au final seulement 20 % sera utilisé.
- Prévoir des livraisons par lots pour éviter l'effet tunnel.

En résumé

- Et enfin s'il ne devait y avoir que deux recommandations :
- **faire simple** ! Il faut simplifier les processus métiers ;
 - **et s'appuyer sur la règle des 80/20**, en offrant une application qui propose une informatisation de 80 % des règles fonctionnelles ; le but est atteint.

Les 20 % sont le plus difficile à atteindre car ce sont généralement des cas d'exception compliqués qui coûtent cher en temps de spécifications, de développement et de tests ... et qui au final risquent d'être trop compliquées pour les utilisateurs finaux !