

Saisine complémentaire relative au projet « CROCUS »

Annexe 1 : synthèse des recommandations

Le tableau suivant liste les recommandations associées à l'avis de la DINSIC sur le projet CROCUS du MAEDI.

S'agissant d'une saisine complémentaire par le MAEDI, ce tableau reprend, pour partie (constats précédés de la mention « Rappel »), les recommandations issues de l'annexe à l'avis 2016-PMR-092 du 16 septembre 2016 (Rapport d'analyse détaillée article 3), lorsque ces recommandations n'avaient pas ou n'avaient que partiellement été prises en compte dans le présent dossier de saisine

Thèmes	Constats et risques identifiés	Recommandations
Sécuriser le périmètre fonctionnel	<p>L'alignement des acteurs (MAEDI, directions réglementaires, AIFE) sur le périmètre fonctionnel cible reste précaire et conditionné par la prise en compte par le MAEDI des attentes exprimées par la Direction du Budget (DB) et la Direction générale des finances publiques (DGFIP) dans leur courrier du 07 février 2017 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Priorité accordée à la recentralisation des dépenses ; • Inscription de CROCUS dans les travaux en cours d'urbanisation des procédures comptables et financières pour l'étranger ; • Sécurisation de l'éventuel déploiement de la carte achat à l'étranger. 	<p>S'assurer de l'alignement des acteurs tout au long du projet sur le périmètre fonctionnel cible, en particulier vis-à-vis des attentes exprimées par les directions réglementaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planifier des points formels de validation avec l'AIFE et les directions réglementaires doivent être planifiés, notamment à l'issue des travaux de réalisation de chaque livraison ; • Organiser la participation opérationnelle des directions réglementaires et de l'AIFE aux phases de tests des sprints agiles.
Optimiser la trajectoire	<p>La trajectoire de réalisation du projet en mode agile n'évite pas les effets tunnels d'un cycle en V :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La trajectoire du projet comporte plusieurs phases d'intégration et de déploiement alors que la filière de développement Hornet du MAEDI permet, en théorie, une intégration et un déploiement continus des développements des 2 équipes. <p><u>Source</u> : fiche de présentation du dossier, Structuration de l'opération et de la solution technique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les durées de sprint sont variables : des sprints de 3 semaines mais aussi 3 de 20 jours, à cheval sur une période de congés 	<p>Optimiser la trajectoire de réalisation avec l'équipe projet et le prestataire en mettant en place une véritable revue sur les bases de la méthode SCRUM (ou équivalent) et en s'appuyant sur les outils du mode agile et la filière Hornet existante du MAEDI :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produire une nouvelle trajectoire de réalisation prenant en compte les possibilités offertes par la filière Hornet du MAEDI en termes d'intégration et de déploiement continus des développements. • Piloter les spécifications et les développements par les tests. • Créer un sprint 0 pour installer ces éléments. • Produire une livraison (Release) tous les 5/6 sprints (~1 trimestre) à présenter aux utilisateurs finaux.

	<ul style="list-style-type: none"> • Une Release 1 de 29 sprints et d'une durée d'1 an induit un effet « tunnel » caractéristique du cycle en V. <p><u>Source</u> : planning du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les fonctions du Backlog ne sont pas alignées avec les fonctionnalités des autres éléments de conception (cartographie fonctionnelle du projet et fonctionnalités du projet calculées en points de fonction). Par exemple, le poste « Dépenses Budgétaires », qui représente 25% des fonctionnalités du Backlog, n'apparaît pas dans les fonctionnalités calculées en points de fonction. • Le planning de réalisation ne liste pas les tâches essentielles de conception fonctionnelle, applicative et technique <p><u>Source</u> : Backlog, cartographie fonctionnelle et fiche explicative Rentabilité CROCUS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer dans le planning de réalisation les tâches de conception fonctionnelle, applicative et technique. • Associer le prestataire aux éléments ci-dessus pour aider le MAEDI à refaire le plan projet ; en particulier, engager le prestataire sur l'utilisation de la filière Hornet et sur la mise à disposition d'une équipe de développement qui ait une importante expérience du mode agile et de l'environnement d'usine logicielle.
	<p>La trajectoire de réalisation du projet n'apporte pas de valeur à court terme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il est d'ores et déjà acté que la première version (V1) de CROCUS prévue pour 2019 ne sera pas réellement déployée, du fait de l'opposition des directions réglementaires des ministères financiers à accepter la dérogation permettant une V1 sans gestion des engagements juridiques. • Face à ce refus des directions réglementaires, aucune solution alternative n'a été retenue par le MAEDI pour permettre un déploiement de CROCUS avant 2020 (hors fonctionnalités « CROCUS perce neige »). • En conséquence, la mise en production effective de la solution est maintenue en un seul bloc sur deux années budgétaires en 2020 et 2021, du fait des problématiques de gestion (cf tableau de synthèse des recommandations de l'avis du 16 septembre 2016). <p><u>Source</u> : Documents Lotissement CROCUS, Planning CROCUS et Plan de déploiement et d'accompagnement du changement</p>	<p>Revoir le calendrier du projet avec le prestataire sélectionné :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revoir les phases d'intégration et de déploiement du planning grâce au pilotage des spécifications et du développement par les tests et, surtout, à la prise en compte des possibilités offertes par la filière Hornet (intégration et déploiement continus) permettant de limiter ces phases, d'améliorer la qualité du code, d'automatiser les tests de non régression et d'améliorer la vitesse du développement. • Etudier la possibilité d'intégrer la Release 4 (R4) dans la Version 1 (V1) et déployer cette V1 en 2019. • Définir avec le prestataire un engagement de résultats sur : <ul style="list-style-type: none"> ◦ les jalons principaux du projet, avec un engagement de dates sur des macro-fonctionnalités, ce qui oblige à reprioriser les users stories et à actualiser en continu le Backlog du produit à chaque sprint ; ◦ le contenu de chaque sprint afin d'en garantir la qualité des développements sur la base des users stories fournies.

Sécuriser le pilotage	<p>Les coûts du projet ne sont pas sécurisés :</p> <ul style="list-style-type: none"> Les éléments budgétaires et l'analyse de la valeur MAREVA 2 n'ont pas évolué malgré les changements structurants en termes de périmètre fonctionnel, de planning (décalage du lancement...) et de lotissement du projet (V0 Perce Neige en 2017). <p><u>Exemple</u> : en dépit du décalage dans le lancement des travaux de réalisation, il est toujours prévu 500 K€ de dépenses en 2016.</p> <p><u>Source</u> : MAREVA 2 Rentabilité CROCUS</p>	<ul style="list-style-type: none"> Revoir les éléments de coûts en fonction des changements structurants apportés au périmètre fonctionnel, au lotissement et au calendrier du projet. Actualiser périodiquement (a minima à chaque release) l'analyse de valeur MAREVA2
	<p>La gouvernance et l'organisation opérationnelle du projet ne sécurisent pas les prises de décisions rapides et réactives :</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Rappel</i> : Le sponsor du projet reste le ministre des affaires étrangères ; il est évoqué qu'un sponsor plus disponible pourrait être désigné au démarrage. <p><u>Source</u> : document de synthèse de la saisine complémentaire article 3 en date du 16/10/2016 & document de gouvernance et pilotage du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> La comitologie présentée reste complexe pour les niveaux stratégiques et est incomplète pour les niveaux opérationnels. <p><u>Source</u> : document de gouvernance et pilotage du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Rappel</i> : Il n'a pas été présenté de RACI ou de fiche de fonction expliquant les rôles et responsabilités entre les 4 équipes MOA/MOE/AMOA/AMOE, induisant des risques de perte de temps et d'efficacité des équipes. <p><u>Source</u> : document de synthèse de la saisine complémentaire article 3 en date du 16/10/2016</p>	<p>Préciser la gouvernance et l'organisation du projet avant le démarrage des travaux de réalisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> Identifier, avant le début des travaux de réalisation, un sponsor plus disponible que le ministre des affaires étrangères pour garantir sa capacité à s'impliquer réellement dans le projet et à prendre des arbitrages. Adapter les instances de pilotage (et en particulier les comités fonctionnels) à la démarche agile ; par exemple en s'assurant d'avoir un minima un comité opérationnel toutes les demi-itérations (au-delà des points téléphoniques envisagés) afin d'arbitrer les points durs de chaque itération. Par ailleurs, l'intégration des directions réglementaires au pilotage opérationnel du projet doit être effective aussitôt que possible, comme demandé lors du courrier DB/DGFIP au MAEDI du 7 février 2017. Définir les responsabilités de chacun des acteurs de l'équipe du projet dans un RACI projet, aligner leurs fonctions avec la terminologie agile et aligner les macros fiches missions pour chacun des rôles.
	<p>Rappel : La problématique du cycle de vie des données n'est pas explicitement traitée avec la direction des Archives du MAEDI :</p>	<ul style="list-style-type: none"> Définir le cycle de vie de la donnée CROCUS et la stratégie d'archivage en coordination avec la direction des Archives du MAEDI.