

# Au-delà de 9 M€, la DSI de l'Etat joue les arbitres des projets IT ministériels

C'est fait. Un [arrêté](#) datant du 16 novembre vient préciser les conditions d'application de l'article 3 du décret du 1<sup>er</sup> août dernier concernant les systèmes d'information de l'Etat. Malgré son aridité, le sujet est central pour les DSI des différents ministères et pour la DSI de l'Etat, placée auprès du Premier ministre (la Disic, Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication). Au-delà de 9 M€ de coûts – enveloppe comprenant les coûts internes et externes de construction de la solution ainsi que deux ans de fonctionnement –, les ministères doivent faire **avaliser leur projet par la Disic**. Sur la base des dossiers que transmettent les directeurs de projet, cette dernière a un mois pour évaluer si le projet est « conforme » (avec d'éventuelles observations et clauses de revoyure) ou non. Dans ce cas, le démarrage du projet est bloqué.

Une démarche basée sur **une nouvelle méthode d'analyse de la valeur des projets**, baptisée **Mareva 2**. « Il manquait un outil commun pour qualifier la valeur des projets, lors de leur lancement et dans la durée. Un outil qui soit capable d'évaluer des projets », explique **Rémy Mazzocchi**, directeur de projet au sein du service performance et maîtrise des risques à la Disic. Capitalisant sur Mareva 1, une méthode définie dans le cadre du programme d'e-administration Adele (clos en 2007), cette seconde mouture de la méthode d'analyse de la valeur a été construite en collaboration avec les ministères, assure-t-on à la Disic.

## Rentable mais aussi faisable !

« L'objectif est de prioriser les projets via un indice de valeur unique », ajoute Rémy Mazzocchi. Cet indice combine des **dimensions stratégiques** (prise en compte de la sécurité, alignement sur le schéma directeur IT des ministères...) et **économiques** (avec une séparation des gains métiers et IT). [La méthode](#), reposant sur des fichiers bureautiques et quelque 180 questions, complète cette analyse de la valeur par **une étude de faisabilité du projet**.

« L'analyse de la valeur ne nous suffit plus, confirme Rémy Mazzocchi. Mareva 2 oblige les directions de projet à consulter tous les acteurs, tant MOA que MOE. Les décisionnaires doivent ainsi se montrer plus critiques au lancement d'un projet, en vérifiant que tous les acteurs sont bien alignés sur les objectifs du projet. » Ou que les moyens mis en œuvre vont permettre d'atteindre les objectifs fixés : « nous ne laisserons plus partir des projets avec des ratios d'une compétence interne pour 3 ou 4 consultants », prévient le directeur de projet.

Une référence à peine voilée aux **échecs de grands projets récents**, comme **Louvois** (le progiciel de paie du ministère de la Défense) ou le SI de paie interministériel de **l'ONP** (Opérateur national de paie), deux grands programmes qui ont dû être arrêtés après avoir engloutis des budgets considérables. Or, dans le cas de l'ONP, l'intérêt économique d'un système de paie commun à tous les ministères était indéniable (et dument chiffré). Ce sont les connexions aux différents SIRH ministériels qui ont rendu le projet non viable. Preuve – par l'absurde – que fonder une décision d'investissement sur la seule valeur économique potentielle d'un projet est éminemment risqué.

« Mareva 2 peut surtout être utilisé pour comparer différents scénarios, ce qui aide les directions de projet dans leurs décisions au fil de l'eau », ajoute **Vincent Roberti**, autre directeur de projet du service performance et maîtrise des risques au sein de la DSI de l'Etat, qui insiste sur la dimension opérationnelle de l'outil.

Depuis septembre, la Disic a lancé un **grand plan de formation à Mareva 2** au sein des ministères. « Un plan basé sur des sessions de formation-action, précise Vincent Roberti. Dans chaque ministère, nous accompagnons 2 ou 3 projets via des ateliers de mise en pratique de la méthode ». Au total, 25 projets sont ainsi accompagnés par la Disic, la formation à Mareva 2 touchant à ce jour **150 personnes**.

## Un bâton... pour faire de la pédagogie

Avant ce décret, la Disic remettait déjà un avis – favorable ou défavorable – sur les grands projets lancés par les ministères. Un avis certes envoyé au ministre concerné ainsi qu'au Premier ministre, mais alors purement consultatif. L'avis de conformité, dans le cadre de l'article 3 du décret du 1<sup>er</sup> août, va un cran plus loin. Et [donne à la Disic une arme supplémentaire](#) pour **imposer ses vues en matière de mutualisation**. Dans ses recommandations, la DSI de l'Etat ne manquera en effet pas de pousser les ministères à réutiliser des composants, techniques ou fonctionnels, déjà développés par d'autres administrations.

D'autant que l'arme est assortie d'une vraie charge utile : la menace de l'avis non conforme, qui obligerait un ministère à remiser un projet au placard. Une charge dont la Disic compte bien ne pas avoir à se servir, si on en croit nos interlocuteurs ! « Notre objectif est avant tout d'apporter de la méthodologie Mareva 2 en amont pour que les ministères puissent être encore plus autonomes dans la sécurisation de leurs projets », assure Vincent Roberti. En poussant les ministères à se poser les questions essentielles avant de se lancer. « Ce n'est pas parce que les administrations doivent faire face à une contrainte réglementaire, que le projet doit démarrer sans étude préalable sur l'architecture ou sur les choix technique du projet », illustre Rémy Mazzocchi. En filigrane, la **priorité donnée à la maîtrise budgétaire**. Rappelons que l'Etat s'est fixé pour objectif d'[économiser entre 25 et 40 %](#) sur les coûts en prestations, matériels, logiciels, réseaux et télécoms.

## Vers des portefeuilles de projets

Depuis août, la Disic examine donc les dossiers des principaux projets IT ministériels, sans avoir eu à émettre un avis non conforme (mais en assortissant parfois ses avis de conformité de recommandations allant dans le sens d'une plus grande mutualisation). Prochaine étape logique ? Des revues de projets annuelles pour les ministères. Le décret d'août dernier prévoit en effet que ces derniers établissent un « *plan d'investissement couvrant les projets et activités* » IT de leur administration ainsi que des organismes placés sous leur tutelle (comme les opérateurs). Des plans qui doivent être transmis « *pour information* » au DSI de l'Etat, Jacques Marzin. Et la Disic voit en **Mareva 2 l'esperanto** qui lui permettra de jauger de la situation IT de ses différents interlocuteurs.

A lire aussi :

[ONP : une aventure à 1,3 milliard d'euros pour l'Etat](#)

[Louvois : le ministère de la Défense continue à écoper](#)

[Jacques Marzin, DSI de l'Etat : « pour économiser, l'Etat a besoin d'un SI unifié »](#)

**Crédit photo : portumen / Shutterstock**