PREMIER
MINISTRE

Liberté
Égalité
Fraternité

COMMENT LA DINUM ACCOMPAGNE ET MAÎTRISE LES RISQUES DES GRANDS PROJETS NUMÉRIQUES DE L'ETAT

Direction interministérielle du numérique

PREMIER
MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

PRÉAMBULE

Présentation de la direction interministérielle du numérique et de son environnement

PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

DINUM : capitaine d'équipe du numérique de l'État

Une nouvelle feuille de route tournée sur 4 objectifs

- Faire réussir les projets numériques des ministères
- Mettre le numérique au service des politiques prioritaires du Gouvernement en créant des services numériques agiles et innovants
- Valoriser et exploiter les données comme levier d'efficacité de l'action publique
- Opérer des outils numériques mutualisés de qualité et de confiance

Feuille-de-route-DINUM.pdf (numerique.gouv.fr)

PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

DINUM : capitaine d'équipe du numérique de l' État

Des services et des moyens à disposition de l'interministériel, des partenaires naturels

RIE

Démarches Simplifiées

OSMOSE
Portail collaboratif et social de l'Etat

data.gouv.fr

FranceConnect

beta.gouv.fr

Entrepreneurs d'IntérêtGénéral

APPUIS DIRECT AUX ADMINISTRATIONS (ex: brigade d'intervention numérique)

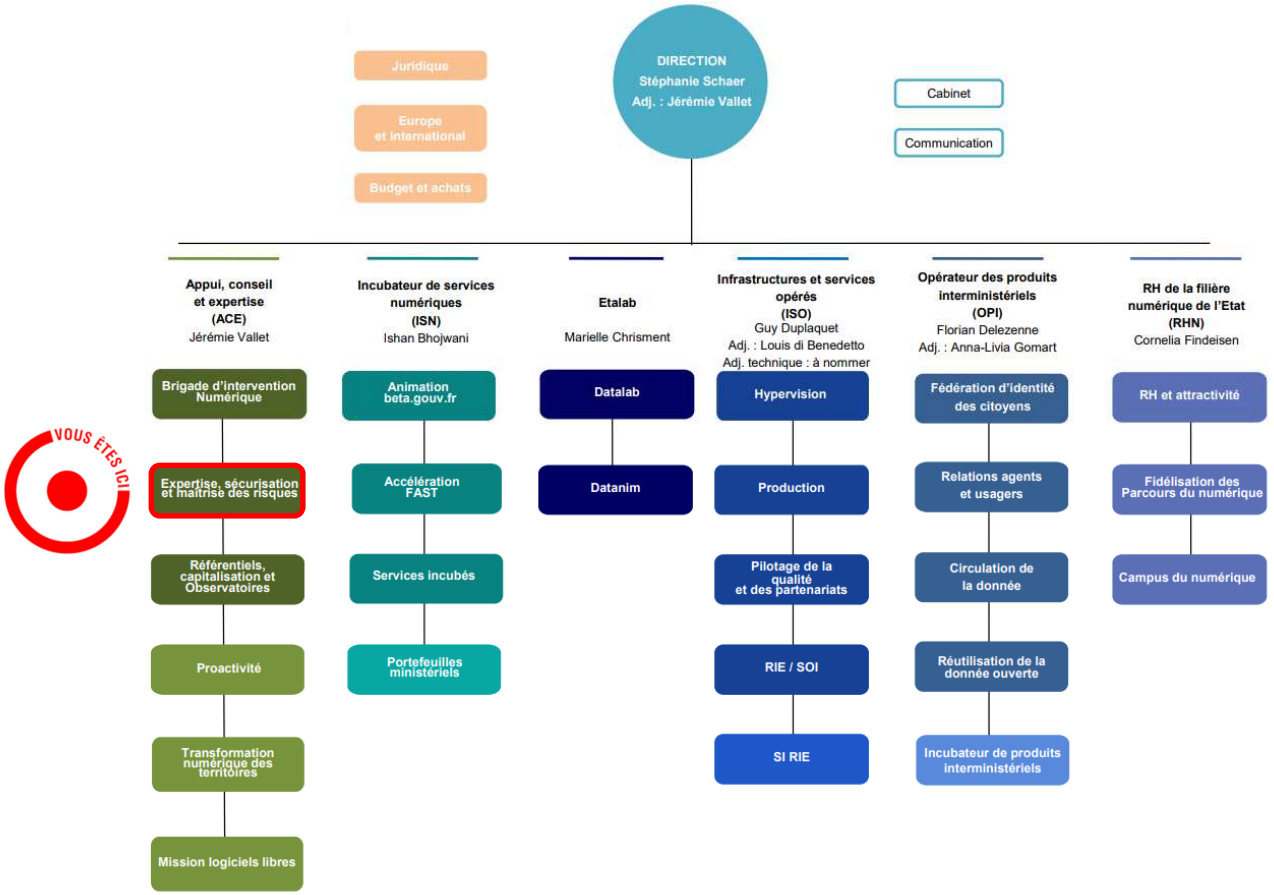
Stratégie Cloud

Directions ministérielles du numérique

ditp
Direction interministérielle de la transformation publique

PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

Organigramme DINUM



PREMIER
MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

L'ÉQUIPE CONSEIL ET MAÎTRISE DES RISQUES



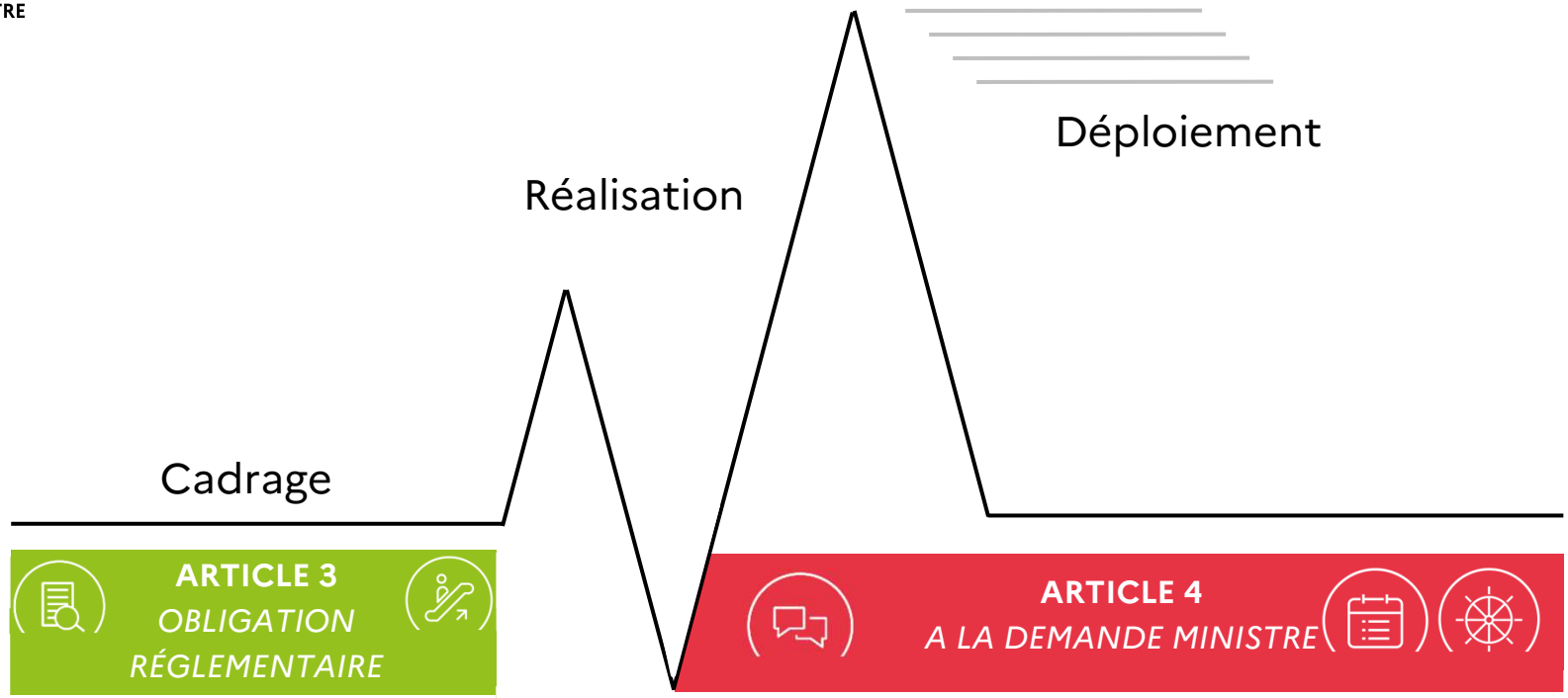


Une équipe aux profils expérimentés et rompus aux problématiques des grands projets numériques de l'Etat






PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité



PANORAMA DES GRANDS PROJETS NUMÉRIQUES DE L'ETAT
Revues semestrielles

Chiffres et indicateurs clés de supervision

PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

SOMMAIRE

1. Les avis article 3 ou l'évaluation pour avis avant lancement
   a. Une obligation réglementaire
   b. Une analyse de la viabilité du projet
   c. Les principales causes d'échecs
   d. Le déroulement de la procédure
   e. Quelques exemples de recommandations
2. Le panorama des grands projets numériques de l'Etat
   a. Un suivi tout au long du cycle de vie des projets
   b. Des publications régulières
   c. Un processus collectif de mise à jour
3. Mission d'expertise, d'audit, de contrôle et d'évaluation
   a. Une base réglementaire
   b. Deux exemples d'intervention
4. Annexes

PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

Evaluation pour avis au lancement

Une obligation réglementaire

ARTICLE 3
OBLIGATION RÉGLEMENTAIRE
Evaluation pour avis avant lancement

Article 3 du décret 2019-1088 du 25 octobre 2019 relatif au système d'information et de communication de l'État et à la DINUM modifié par le décret n° 2023-304 du 22 avril 2023 et dont l'application est précisée par l'arrêté du 5 juin 2020.

> « En matière d'action publique numérique et de systèmes d'information et de communication, les projets interministériels et ministériels répondant à des caractéristiques, notamment de coût prévisionnel, fixées par arrêté du Premier ministre, **sont soumis pour avis conforme au directeur interministériel du numérique selon des modalités fixées par ce même arrêté.**
>
> Décret 2019-1088 du 25 octobre 2019 »

> « Les projets mettant en œuvre un système d'information, au sens de l'article 1er de l'ordonnance du 8 décembre 2005 susvisée, dont le montant prévisionnel global est égal ou supérieur à neuf millions d'euros toutes taxes comprises, relèvent de l'article 3 du décret du 25 octobre 2019 susvisé.
>
> Arrêté du 5 juin 2020 »

Il s'agit d'un avis conforme pour les projets dont l'initiative relève d'une autorité ministérielle ou interministérielle tandis qu'il s'agit d'un avis simple pour les projets à l'initiative des organismes placés sous la tutelle de l'Etat.

PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

Evaluation pour avis au lancement

Une analyse de la viabilité du projet (1/2)

ARTICLE 3
OBLIGATION RÉGLEMENTAIRE
Evaluation pour avis avant lancement

- La procédure d'avis, confiée à la DINUM, concourt à la **mission de sécurisation des grands projets numériques de l'État** et des organismes placés sous la tutelle de l'État.

- Par une évaluation **à l'issue du cadrage (et avant l'engagement de travaux de réalisation et la passation de marchés),** elle permet de vérifier non seulement que les conditions pour **un bon déroulement de chaque projet** sont en place mais également son **alignement avec la stratégie numérique de l'Etat**.

- Les principales dimensions analysées sont :
  1. **l'impact stratégique** (objectifs, alignement politiques publiques, urbanisation, périmètre,…)
  2. **l'impact financier** (budgétisation et coûts, analyse de la valeur,…)
  3. **la gouvernance** (comitologie, rôles et responsabilités, gestion de projets)
  4. **la réalisation** (architecture, socle technologique, méthodologie, gestion contractuelle, risques,…)
  5. **le calendrier** (calendrier macroscopique, jalons stratégiques,…)

PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

Evaluation pour avis au lancement

Une analyse de la viabilité du projet (2/2)

Pilotage du programme

Gouvernance	Organisation du programme	Ressources	Budget	Juridique & CNIL	Partenariat (ex: …)
PMO	Stratégie d'achat	Plan de charge	Découpage Contractuel	Gestion des risques	RETEX

Stratégie	Organisation / Processus	Fonctionnel	Technique
Contexte	Organisation Dev & cible	Processus opérationnels	Architecture technique
Périmètre	Démarche de développement	Exigences fonctionnelles et non Fonct.	Intégration et DEVOPS
Optimisation du processus opérationnel	Planning	Architecture applicative	Sécurité SI & homologation
« Business Case » apport de la valeur	Lotissement vs valeur	Spécif. d'interfaces	Exploitation - hébergement
Stratégie cible	Intégration avec les projets de l'écosystème	Gestion de la donnée	Plan de continuité

Déploiement et conduite du changement

Stratégie de déploiement	Gestion du changement	Organisation des acteurs (dont centre d'appel)	Passage en maintenance & décommissionnement

Outils de développement, de tests et environnements techniques associés

Gestion de configuration	Forge logicielle	Outils d'analyse de la donnée	Outils de tests	Audit code	Qualité	Environnements physiques

Illustration d'une grille d'analyse projet

ARTICLE 3

OBLIGATION RÉGLEMENTAIRE

Evaluation pour avis avant lancement

La DINUM transmet pour observation aux acteurs suivants

DAE

DIRECTION DU BUDGET

ANSSI | Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information

L'avis est rendu sous 30 jours calendaires

PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

Evaluation pour avis au lancement

Les principales causes d'échec (1/3)

ARTICLE 3
OBLIGATION RÉGLEMENTAIRE
Evaluation pour avis avant lancement

La DINUM a réalisé une analyse fine de 12 projets qui ont connu des dérives majeures ces dernières années. Cette analyse a permis d'identifier des « causes racine » récurrentes de dérive des projets.

Les « causes racine » sont de diverses natures :

- Causes « estimations »
- Causes « fonctionnelles »
- Causes externes
- Causes techniques
- Causes « pilotage projet »
- Causes « RH »

PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

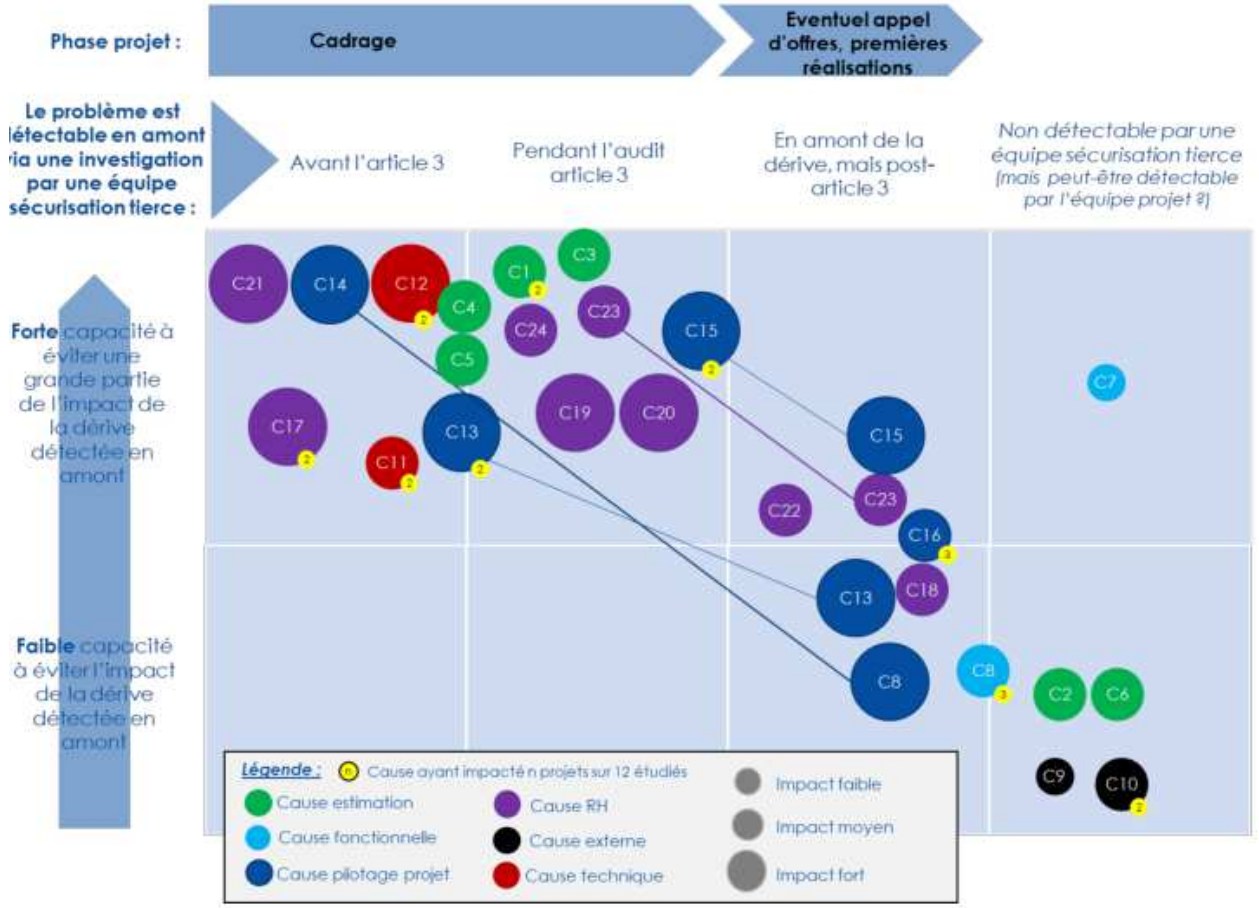
Evaluation pour avis au lancement

ARTICLE 3

OBLIGATION RÉGLEMENTAIRE

Evaluation pour avis avant lancement

Les principales causes d'échec (2/3)



PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

Evaluation pour avis au lancement

Les principales causes d'échec (3/3)

ARTICLE 3

OBLIGATION RÉGLEMENTAIRE

Evaluation pour avis avant lancement

Causes « estimation » :

(C1) Pas d'enveloppe pour aléa

(C2) Sous-estimation des coûts de formation

(C3) Cout double RUN non intégré

(C4) Temps de procédure marché sous-estimé

(C5) Temps d'appropriation méthode agile sous-estimé

(C6) Coût du fonctionnement sous-estimé

Causes « fonctionnelles » :

(C7) Besoins surestimés dans CCTP

(C8) Complexité fonctionnelle sous-estimée

Causes externes :

(C9) Décision ministre (ou DAC) de report / tests complémentaires

(C10) Grosses évolutions réglementaires

Causes techniques :

(C11) Pré-pilote technique (POC) non représentatif

(C12) Architecture pas assez modulaire

Causes « pilotage projet :

(C13) Les choix projet sont éloignés des besoins des utilisateurs finaux

(C14) Travaux que doit mener l'écosystème non pris en compte dans le projet

(C15) Manque de centralisation du pilotage

(C16) En cas de difficulté projet, réticence à débrayer voire faire un « stop & go » pour ne plus consommer inutilement des ressources

Causes « RH » :

(C17) Difficulté à recruter le directeur de projet

(C18) Troubles et réorientations suite à changement de directeur de projet

(C19) Pas de « Product Owner » interne pour arbitrer entre les besoins

(C20) Ratio MOA interne / externe insuffisant

(C21) Absence d'architecte central responsable

(C22) Défaut de chef de projet capable de piloter des équipes de développement et d'intégration

(C23) Equipe intégration insuffisamment dimensionnée suite aléa sur ressources prévues

(C24) Contrat à base de points de fonction sans capacité de pilotage de ces points de fonction

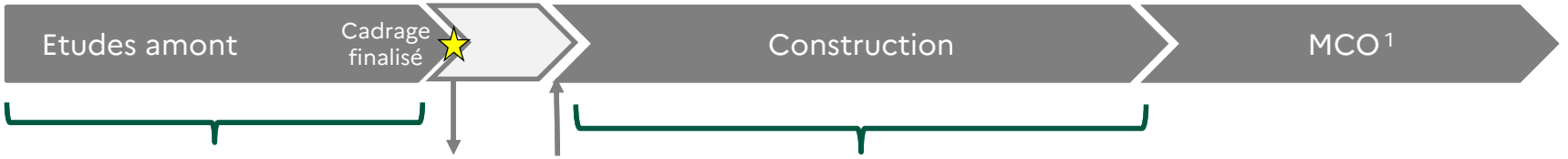
PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

Evaluation pour avis au lancement

Le déroulement de la procédure (1/4)

ARTICLE 3
OBLIGATION RÉGLEMENTAIRE
Evaluation pour avis avant lancement

Comment se positionne la procédure « article 3 » dans le déroulement du projet ?



Echanges préalables :

- ❑ Réunion de présentation
- ❑ Réunions d'échanges sur contenu du dossier

Saisine *Avis*

Suivi post article 3 :

- ❑ Mise en place des recommandations
- ❑ Remontée des indicateurs en panorama

Déroulement de l'instruction :

- ❑ Dossier partagé avec DB, DAE et ANSSI
- ❑ Réunion de présentation du dossier
- ❑ Analyse documentaire
- ❑ Questions/réponses

*MCO : Maintien en Conditions Opérationnelles

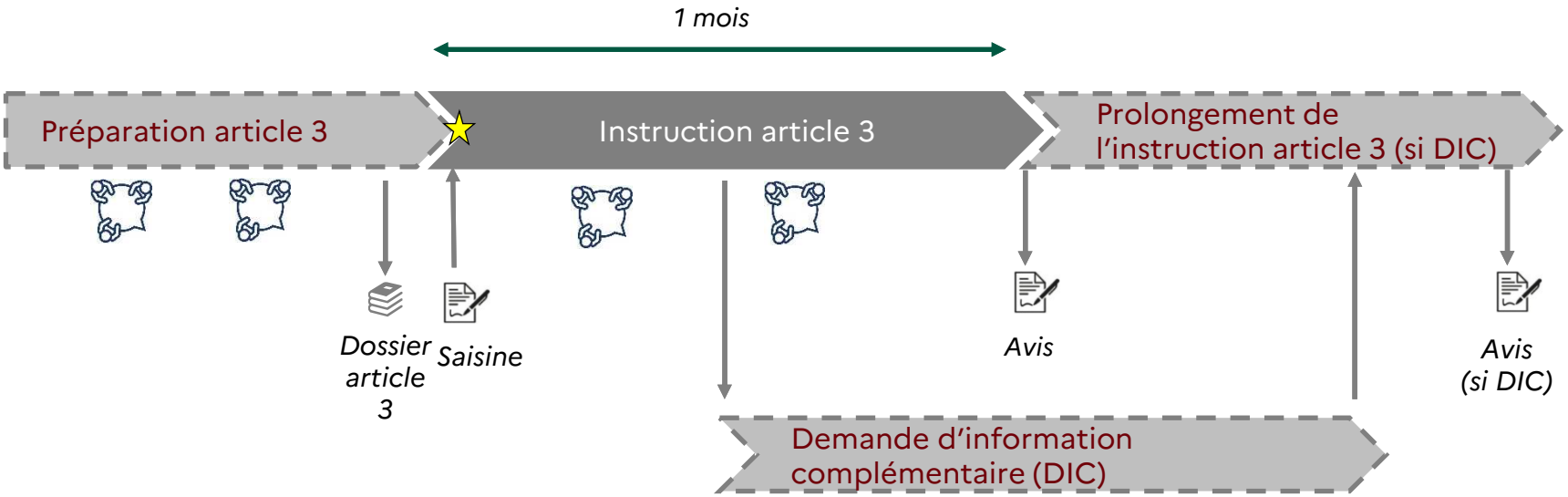
PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

Evaluation pour avis au lancement

Le déroulement de la procédure (2/4)

ARTICLE 3
OBLIGATION RÉGLEMENTAIRE
Evaluation pour avis avant lancement

Instruction du dossier



Echange équipe projet, SNUM/DNUM, DINUM

Lors de la procédure, l'équipe projet doit pouvoir se rendre disponible pour échanger avec la DINUM

PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

Evaluation pour avis au lancement

Le déroulement de la procédure (3/4)

ARTICLE 3
OBLIGATION RÉGLEMENTAIRE
Evaluation pour avis avant lancement

Quels sont les types d'avis possibles à l'issue de la procédure ?

Instruction article 3



Avis [conforme] favorable :

- ❑ Mise en place des recommandations
- ❑ Remontée des indicateurs en panorama (le cas échéant)
- ❑ Clause de revoyure (le cas échéant)

Avis [conforme] défavorable :

- ❑ Arrêt du projet
- ❑ Révision du projet : périmètre, trajectoire …

Sauf exception, les projets ayant reçu un avis sont ensuite suivis dans le Panorama des grands projets numériques de l'État publié, désormais semestriellement, par la DINUM.

PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

Evaluation pour avis au lancement

Le déroulement de la procédure (4/4)

ARTICLE 3
OBLIGATION RÉGLEMENTAIRE
Evaluation pour avis avant lancement

Documents à compléter afin de présenter le projet au titre de l'article 3

- Une **fiche de présentation** du projet portant sur :
  - L'identité du projet
  - La description et le périmètre du projet
  - L'organisation du projet
  - La valeur et les ressources du projet
- Les fichiers d'études **MAREVA** :
  - Stratégie
  - Rentabilité
  - Valeur
- Une annexe décrivant la stratégie d'achat

La saisine doit s'appuyer principalement sur la documentation existante produite lors du cadrage

Tous les documents sont disponibles en version libre office et Microsoft office

PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

Evaluation pour avis au lancement

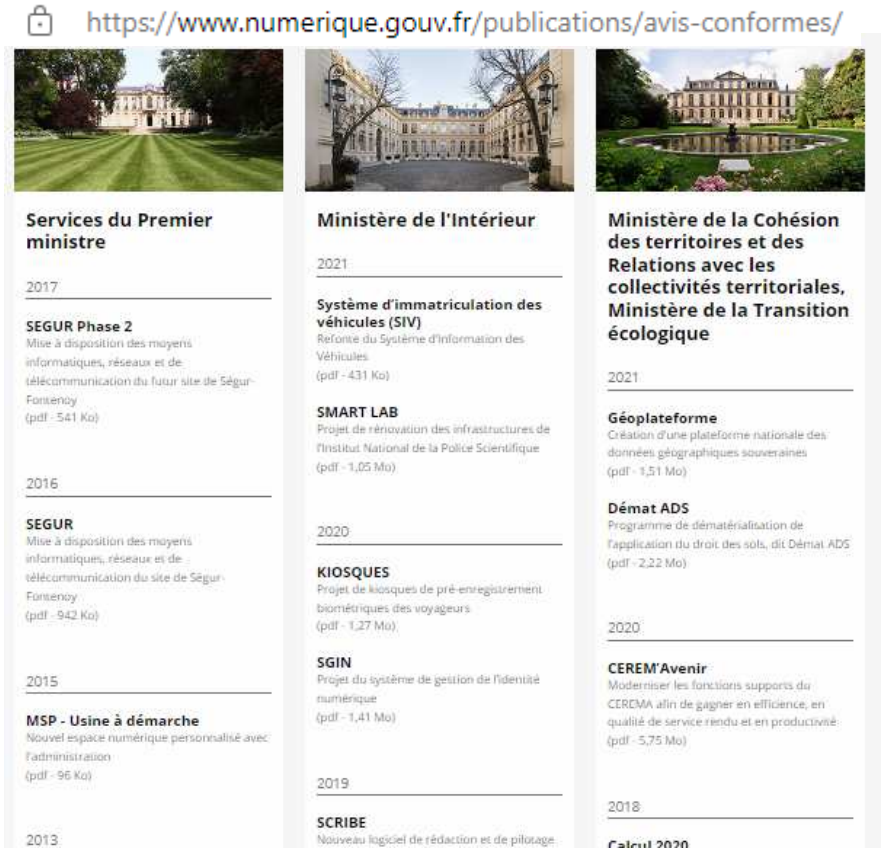
ARTICLE 3

OBLIGATION RÉGLEMENTAIRE

Evaluation pour avis avant lancement

Quelques exemples

Dans une volonté de **transparence** et d'ouverture, et dans la continuité de la Loi pour une République numérique, les avis sont publiés sur le site de la DINUM (hors projets classifiés et, temporairement, les projets faisant l'objet de procédures d'appel d'offre à venir).



PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

Evaluation pour avis au lancement

Quelques exemples : sécurité et RGPD

ARTICLE 3

OBLIGATION RÉGLEMENTAIRE

Evaluation pour avis avant lancement

> Les nouveaux services rendus par le système d'information nécessitent de s'appuyer sur de nouveaux textes juridiques, notamment un décret en Conseil d'État. Leur publication nécessite l'aboutissement des démarches en cours (le chantier de rédaction des **Analyses d'Impact relatives à la Protection des Données** vient de démarrer). La mise en production de certaines briques pourrait être retardée du fait de l'absence de fondement juridique établi. La publication des textes doit être identifiée comme un chantier prioritaire synchronisé avec la feuille de route d'ouverture des services.

> Aucune des mesures du plan d'action validé en **commission d'homologation** n'est achevée alors que les termes sont dépassés, parfois depuis un an, et sans qu'une nouvelle date de réalisation ait été annoncée. Il convient de réaliser un planning de prise compte de ces actions, cohérent avec les dates et périmètres de mise en service du projet.

PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

Evaluation pour avis au lancement

Quelques exemples : coûts et budget

ARTICLE 3
OBLIGATION RÉGLEMENTAIRE
Evaluation pour avis avant lancement

> Les coûts d'exploitation identifiés dans la MAREVA ne tiennent pas compte des **ressources nécessaires à la montée en puissance du support** au fur et à mesure des mises en service ni des **coûts de maintenance corrective** visant à améliorer et faire évoluer les produits.

> Les **coûts permettant de couvrir la bascule vers le cloud** dans le cadre de la **doctrine** « **Cloud au centre** » de l'État ne sont pas identifiés. Si la bascule du premier module devrait être facilitée par des développements « cloud natifs », les impacts de la bascule du second doivent être mesurés d'un point de vue technique, financier et calendaire. Cette bascule devra se faire, dans la mesure du possible, dans les douze mois à venir conformément à la doctrine.

> La MAREVA fait état d'une provision pour risques d'un montant de 2 M€ qui a été ajoutée au coût du projet lors du présent article 3. Cette provision pour risques aurait dû être intégrée aux prévisions budgétaires initiales. Compte tenu du bon déroulement du projet, **cette provision pour risques apparait trop élevée**, elle doit être revue à la baisse conformément aux **risques actualisés** sur le projet.

PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

Evaluation pour avis au lancement

Quelques exemples : externalisation

ARTICLE 3
OBLIGATION RÉGLEMENTAIRE
Evaluation pour avis avant lancement

> La maîtrise du pilotage du projet constitue un enjeu interne important dans un contexte de recours important aux marchés de prestations. L'administration a défini un plan d'internalisation des compétences dont la déclinaison a commencé. Si la mobilisation partielle du directeur de projet interne (qui cumule cette activité avec des fonctions d'adjoint de chef de bureau) pouvait être suffisante dans la phase d'expérimentation, le passage à l'échelle du projet doit être l'occasion **d'affecter un directeur de projet interne à temps plein**.

> Le projet fait appel au prestataire X sur les activités d'assistance à maîtrise d'ouvrage mais également de maîtrise d'œuvre. Cette pratique, qui est évitée désormais par la plupart des projets, **occasionne bien souvent un risque fort de dérive financière** (risque d'auto-alimentation fonctionnelle de la MOE par l'AMOA). Il est dans ce cadre requis que **les activités de recette applicative soient réalisées par des équipes indépendantes, et que leur réception soit assurée par une équipe interne**.

PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

Evaluation pour avis au lancement

Quelques exemples : fin du mode projet

ARTICLE 3

OBLIGATION RÉGLEMENTAIRE

Evaluation pour avis avant lancement

> Les deux briques sont construites de manière indépendante, mais s'appuient sur un socle de fonctionnalités communes. La cohérence de l'édifice suppose une parfaite coordination des travaux d'évolution, aujourd'hui garantie par des ressources transverses du projet. Afin de limiter les **risques de régressions au sortir du mode projet**, un plan de transition vers l'exploitation doit être formalisé. Ce plan doit notamment permettre de pérenniser les missions de coordination et d'architecture.

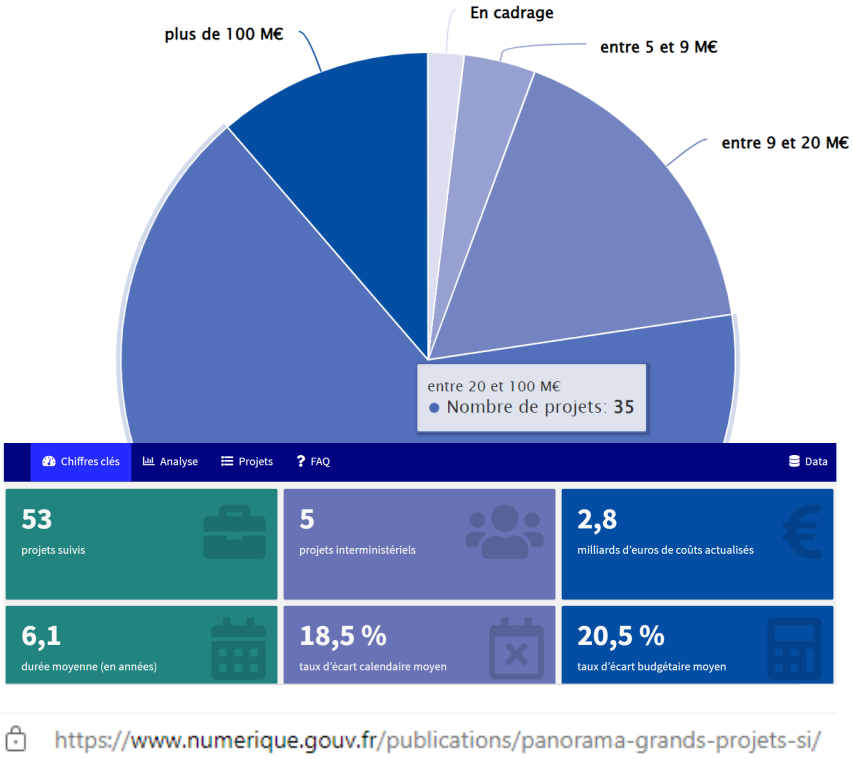
PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

Le panorama des grands projets de l'Etat

Un suivi tout au long du cycle de vie des projets

PANORAMA DES GRANDS PROJETS NUMÉRIQUES DE L'ETAT
Revues semestrielles

Chiffres et indicateurs clés de supervision



https://www.numerique.gouv.fr/publications/panorama-grands-projets-si/

La DINUM met à jour chaque semestre le Panorama des grands projets numériques de l'État.

Il recense et décrit les projets numériques au sein de l'État, les plus stratégiques ou sensibles, notamment tous ceux dont le coût dépasse 9 M€.

Ce suivi régulier permet à la DINUM de proposer des actions de sécurisation et de nouvelles trajectoires à certains projets, dans une approche centrée utilisateurs, afin de fournir des solutions numériques performantes, correspondant aux usages et besoins de l'utilisateur.

Le Panorama est historisé depuis son lancement en 2015 et une base de données permet de documenter de nombreux indicateurs.

PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

Le panorama des grands projets de l'Etat

Des publications régulières

PANORAMA DES GRANDS PROJETS NUMÉRIQUES DE L'ETAT
Revues semestrielles

Chiffres et indicateurs clés de supervision



La publication du Panorama est composée :

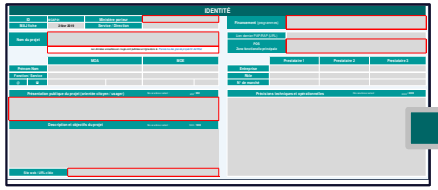
- d'une note pour le cabinet du PM, envoyée également à l'ensemble des secrétaires généraux, mais aussi aux DNUM ministériels

- de deux annexes regroupant les analyses, les indicateurs et l'ensemble des fiches projets

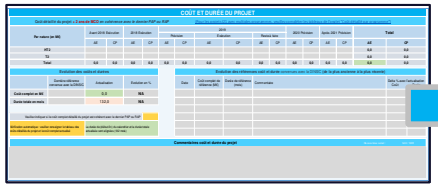
Les principaux indicateurs du panorama sont présentés au comité d'orientation stratégique interministériel du numérique (COSINUM).

Le panorama des grands projets de l'Etat

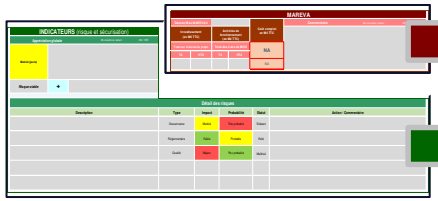
Un processus collectif de mise à jour



IDENTITÉ

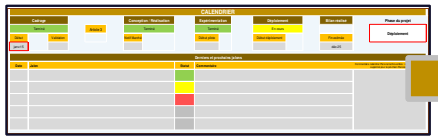


COÛT ET DURÉE



MAREVA

INDICATEURS



CALENDRIER

Le Panorama est construit en étroite relation avec les directions de projets dans les ministères.

Au moment de son lancement, généralement à l'issue de l'article 3, chaque projet fait l'objet de la création d'une fiche panorama regroupant les principales informations nécessaires (une centaine d'indicateurs au total).

Ces fiches sont ensuite mises à jour semestriellement lors de séances dédiées de revue de projet avec les directions ministérielles.

PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

Missions d'expertise, d'audit, de contrôle et d'évaluation

Une base réglementaire

ARTICLE 4
A LA DEMANDE MINISTRE
Missions d'expertise, d'audit, de contrôle ou d'évaluation

Article 4 du Décret 2019-1088 du 25 octobre 2019

“A la demande du Premier ministre ou de l'un des ministres, la direction interministérielle du numérique peut réaliser ou faire réaliser, après information des ministères concernés, des **missions d'expertise, d'audit, de contrôle ou d'évaluation sur tout projet ou système d'information et de communication** des ministères ou des organismes placés sous leur tutelle.

Les conclusions de ces missions sont adressées au Premier ministre et aux ministres concernés.

Pour les systèmes d'informations mentionnés au dernier alinéa de l'article premier, le Premier ministre ou les ministres concernés peuvent solliciter la direction interministérielle du numérique. Les conclusions de ces missions leur sont adressées.”

Décret 2019-1088 du 25 octobre 2019

PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

Missions d'expertise, d'audit, de contrôle et d'évaluation

Deux exemples d'intervention

ARTICLE 4
A LA DEMANDE MINISTRE

Missions d'expertise, d'audit, de contrôle ou d'évaluation

Mission d'analyse des difficultés rencontrées lors de la mise en place de l'enseignement à distance dans l'Enseignement premier et second degrés

Saisine du Premier Ministre, Juillet 2021

Mission d'accompagnement pour la réussite du programme Portalis (refonte des applicatifs de la justice civile)

Saisine du ministre de la justice, décembre 2020

PREMIER
MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

ANNEXES

Le kit de saisine article 3

Les modalités de saisine article 3

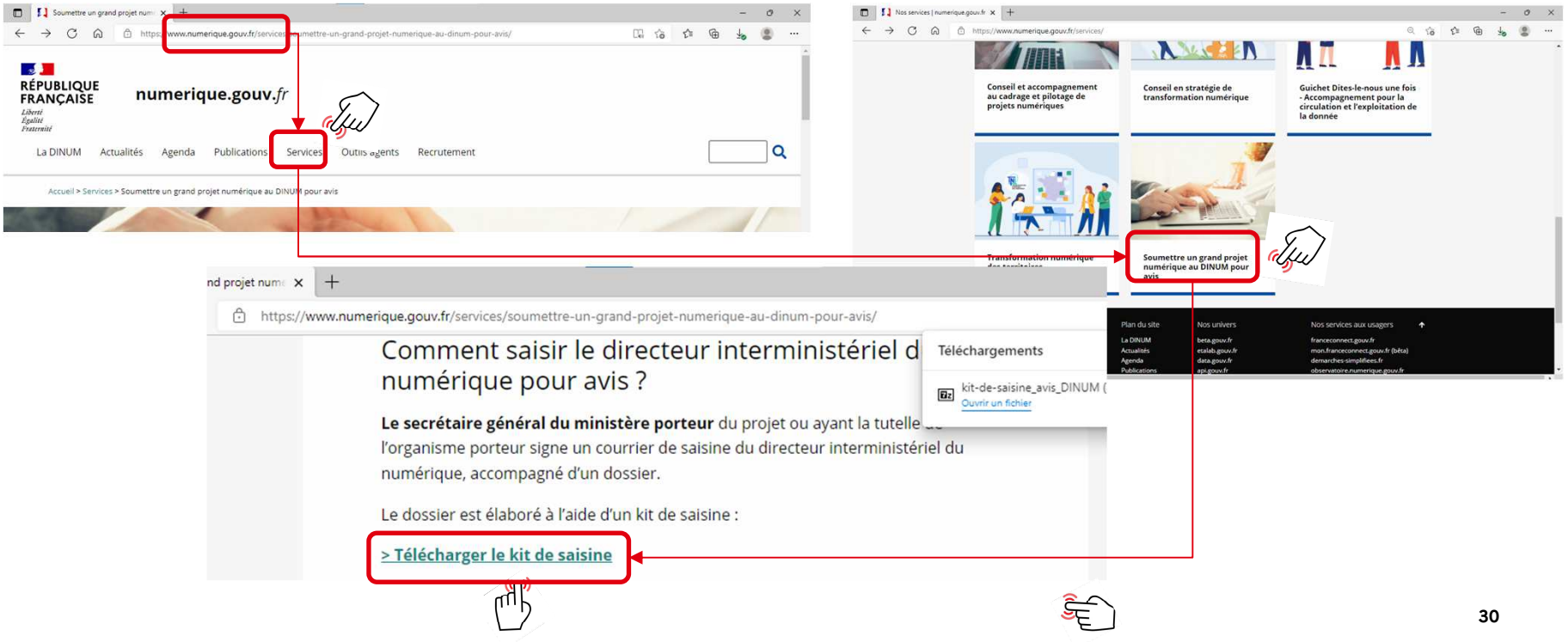
Présentation de l'outil Mareva

PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

ANNEXES

Le kit de saisine article 3

Télécharger le kit disponible en ligne sur WWW.NUMERIQUE.GOUV.FR



PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

ANNEXES

Les modalités de saisine

Communiquer le dossier et la lettre de saisine au DINUM via « démarche simplifiée »

Dossier de saisine

- Mareva2_Valeur_2.2_v20161220.xls
- Mareva2_Strategie_2.2_v20161220.xls
- Mareva2_Rentabilite_2.2_v20190625.xls
- DINUM-Art3-NEW-Fiche_de_presentation_des_c
- 21090614_Art3_Annexe Stratégie d'achat v1.1.xls

Accompagné de ses annexes

+

Lettre de saisine à rédiger et faire signer

www.demarches-simplifiees.fr/commencer/demande-d-avis-conforme-dinum

PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

ANNEXES

Présentation de l'outil MAREVA

Fiche identité du projet

Une **fiche d'identité** dans le dossier de projet reprenant les éléments de chiffrage global du projet et les modalités de financement.

- Le porteur de projet doit chiffrer le **budget total de construction** du projet
- Ainsi que le **budget de fonctionnement permanent** par an
- Ces budgets doivent **distinguer le T2 du HT2**

À la fin de la fiche, le porteur précise les **modalités de financement**, ce qui permet d'identifier l'éventuelle contribution FTAP, le programme LOLF, *etc.*
Pour les organismes, cela permet de voir si le financement est sur **ressources propres**.

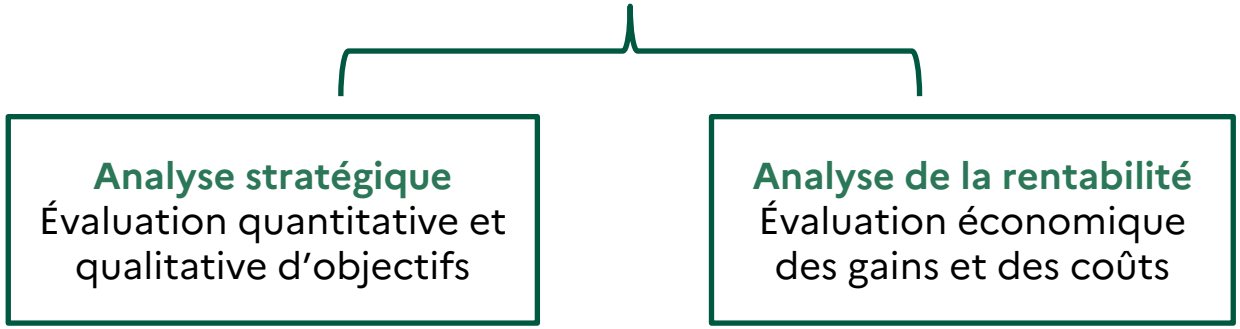
PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

ANNEXES

Présentation de l'outil MAREVA

Explication de l'outil MAREVA

MAREVA (Méthode d'analyse et de remontée de la valeur) est la méthode interministérielle **d'analyse de la valeur des projets numériques** de l'État depuis 2007 à partir d'une double analyse stratégique et de rentabilité.



Le **fichier rentabilité** sera particulièrement utile à la DB pour comprendre le financement du projet, sa trajectoire pluriannuelle ainsi que l'évaluation des coûts et des gains attendus.

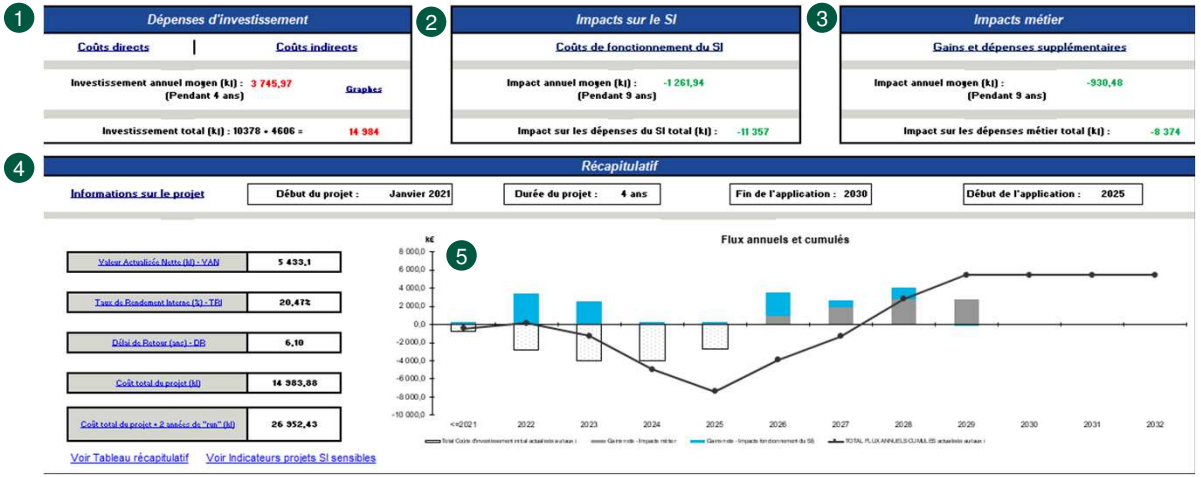
PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

ANNEXES

Présentation de l'outil MAREVA

MAREVA - rentabilité du projet

1. **Coûts de construction**
2. **Coûts récurrents**
3. **Gains ou surcoûts identifiés**
4. **Durée, coût global, rentabilité du projet**
5. **La trajectoire pluriannuelle (coûts / gains)**



PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

ANNEXES

Présentation de l'outil MAREVA

MAREVA – Dépenses d'investissement

1 **Coûts de construction** | 2 Coûts récurrents | 3 Gains ou surcoûts identifiés | 4 Durée, coût global, rentabilité du projet | 5 La trajectoire pluriannuelle (coûts / gains)

Les coûts directs

- Les coûts directs correspondent aux dépenses que le porteur de projet va supporter pour la **construction du projet**.
- Les coûts sont déclarés en TTC et se rapprochent des CP mobilisés pour les dépenses externes.
- Ils correspondent aux dépenses **d'investissement** et de **déploiement du projet numérique** (coûts de développement, achat de logiciel, prestations externes, *etc.*)
- La bonne description des différents coûts, et notamment par phase ou lot du projet, est un bon indicateur de la qualité de cette programmation.

Les coûts indirects

- Les coûts indirects correspondent principalement aux dépenses afférentes aux **personnels** mobilisés dans le projet.
- Le porteur du projet doit préciser la **nature des coûts** indirects (MOA, MOE, temps formation, *etc.*) ainsi que le **schéma de répartition** par macro-grade (A/B/C/A+).
- Les autres coûts indirects (occupation d'un bureau par l'équipe projet, utilisation d'un service de reprographie, *etc.*) peuvent être intégrés à condition d'être significatifs et identifiables.
- **Les coûts complets sont chargés par la DINUM** dans l'outil MAREVA à partir des coûts moyens INDIA REMU. Pour les organismes, les coûts moyens complets doivent être précisés.

PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

ANNEXES

Présentation de l'outil MAREVA

MAREVA – Impacts sur le SI

1. Coûts de construction
2. **Coûts récurrents**
3. Gains ou surcoûts identifiés
4. Durée, coût global, rentabilité du projet
5. La trajectoire pluriannuelle (coûts / gains)

Le porteur de projet doit référencer :

- Les coûts de fonctionnement de **l'existant**
- Les coûts de fonctionnement de la cible **après mise en service du projet**

➨ Ce recensement des coûts récurrents est déterminant pour la **mesure de la rentabilité du projet**.

➨ Les éventuelles variations doivent être prises en compte par le porteur de projet :

- ✓ Hausse des coûts de maintenance ;
- ✓ Renouvellement du matériel ;
- ✓ Évolutions réglementaires, *etc.*

PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

ANNEXES

Présentation de l'outil MAREVA

MAREVA – Impacts métier

1 Coûts de construction | 2 Coûts récurrents | 3 Gains ou surcoûts identifiés | 4 Durée, coût global, rentabilité du projet | 5 La trajectoire pluriannuelle (coûts / gains)

Impact métiers

Catégorie Personnel	A	B	C	A+
Répartition 1 (ETP1)	80%	20%	0%	0%
Répartition 2 (ETP2)	80%	10%	10%	0%
Répartition 3 (ETP3)		100%		
Répartition 4 (ETP4)			100%	
Répartition 5 (ETP5)				100%

Glossaire
Impacts sur les dépenses métiers
Famille d'impact

Commentaires :

Les coûts sont inscrits en CP

Nom	Gain en	Famille d'impact	Description de l'impact	Impacts annuels (entrer des valeurs négatives lorsque l'impact entraine un coût supplémentaire)								
				<=2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024

Augmentation des recettes
Economies induites

Dans ce tableau, le porteur doit décrire les **gains réalisés** à l'issue du projet (hausse des recettes, diminution de la fraude, baisse des recrutements, *etc.*). Ce sont souvent des gains en ETP. Il peut également identifier des **dépenses additionnelles**.

La DB doit avoir une vigilance particulière sur la valorisation de **dépenses évitées / fausses économies**.

PREMIER MINISTRE
Liberté
Égalité
Fraternité

ANNEXES

Présentation de l'outil MAREVA

MAREVA – Rentabilité du projet

1. Coûts de construction
2. Coûts récurrents
3. Gains ou surcoûts identifiés
4. **Durée, coût global, rentabilité du projet**
5. **La trajectoire pluriannuelle (coûts / gains)**

Un projet ne doit pas nécessairement être rentable, il peut se **justifier par d'autres critères** (résorber la dette technique, éviter des dépenses futures, *etc.*). La rentabilité peut s'apprécier sur un **périmètre plus large que celui de l'État.**

Principaux points de vigilance

Évaluation des coûts

- Financement des **coûts récurrents : fiabilité** de l'estimation, coûts supplémentaires ;
- Respect de la **doctrine « migration cloud au centre » :** ce coût doit avoir été budgété par le porteur du projet.

Financement du projet

- Présence d'une **provision pour risques** ;
- **Identification des ressources** : attention aux gains factices et hypothèses fragiles ;
- **En cas de financement FTAP,** cohérence entre le financement validé (→BPB) et celui annoncé dans le projet ;
- Vigilance sur **l'émiettement des financements**.

Recours à l'externalisation

- Part de **l'externalisation** en ETPT pour la mise en œuvre du projet (qui ne doit pas être trop importante) ;
- Prévision d'une **internalisation des compétences techniques** par le porteur de projet, avant la fin du projet.