



MINISTÈRE  
DE LA TRANSFORMATION  
ET DE LA FONCTION  
PUBLIQUES

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# OBJECTIF 0 PAPIER

Un guide pour simplifier et dématérialiser  
vos processus internes

JUILLET  
2021



Direction interministérielle  
de la transformation publique

# TABLE DES MATIÈRES

00.  
Page 3

01.  
Page 9

02.  
Page 15

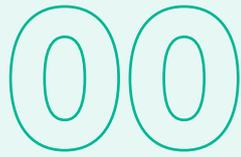
03.  
Page 19

04.  
Page 26

05.  
Page 28

06.  
Page 32

07.  
Page 33



# PRÉSENTATION DU GUIDE MÉTHODOLOGIQUE



AVANT-PROPOS

## UNE ADMINISTRATION PLUS PROCHE, PLUS SIMPLE ET PLUS EFFICACE

La ministre de la Transformation et de la Fonction Publiques a demandé aux agents publics, en septembre 2020, quelle serait la mesure principale qui leur permettrait, au quotidien, de mieux remplir l'objectif de simplifier l'action publique. Ceux-ci ont appelé de leurs vœux des modes de travail dématérialisés et des outils numériques adaptés.

Le gouvernement a pris, lors du 5<sup>e</sup> Comité Interministériel de la Transformation Publique (CITP), l'engagement d'une prise de décision rendue plus rapide, plus fluide et plus efficace grâce à une administration « sans papier ».

La dématérialisation, ce n'est pas seulement une transformation économique et écologique, pour une administration plus exemplaire. C'est également accélérer, simplifier et fluidifier le travail et les circuits de décision. Dématérialiser, c'est aussi permettre à l'administration de devenir plus efficace et plus collaborative, c'est faciliter le travail nomade ou au bureau.

Pour répondre au souhait des agents, et pour que chaque service déploie des modes de fonctionnement internes simplifiés et construise la solution adaptée à ses besoins, la ministre a souhaité un guide méthodologique garant d'une dématérialisation réussie. Les services peuvent également bénéficier d'un accompagnement et de financements par le biais du plan de relance.

## COMMENT VOUS SERVIR DE CE GUIDE ?

Vous trouverez dans ce guide des repères pour vous accompagner dans l'initialisation ou l'accélération d'un projet de dématérialisation.



Présentation des phases d'un projet de dématérialisation (enjeux, objectifs, étapes) et pour chacune d'entre elles, le détail des étapes à réaliser séquencées dans un planning type



En annexes, deux types d'outils :

- Les fiches méthodologiques, détaillant pour chaque phase, les modalités de travail et les livrables attendus (actions à mener, délais, responsables, etc.)
- Des fiches outils clés en main, illustrant les livrables types d'un projet de transformation.

Il convient d'adapter les conseils et propositions méthodologiques de ce guide au contexte de votre transformation. Une transformation réussie associe étroitement les acteurs et destinataires finaux : agents ou usagers. C'est un gage de succès !

Les directions du numérique (DNUMs) de vos ministères de tutelle sont également à votre disposition pour accompagner vos projets de dématérialisation. Il est recommandé de les associer ou a minima, de les tenir informées.

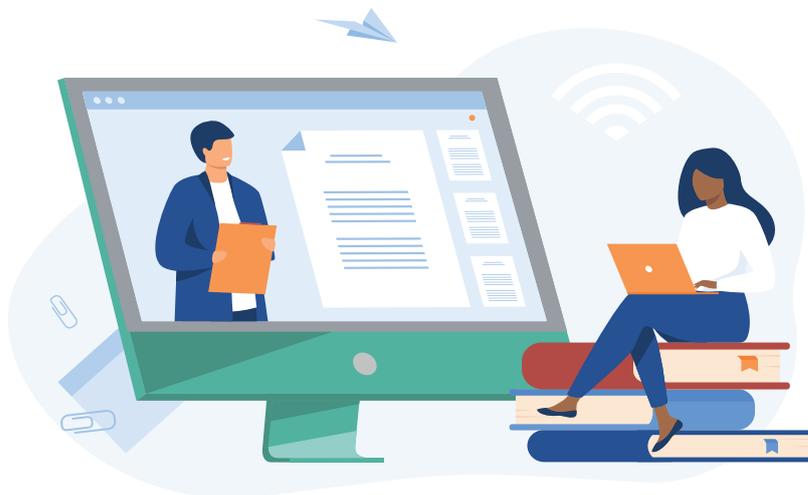
La DITP reste à votre disposition pour vous apporter un soutien si nécessaire :

[accélérateur-dematerialisation-ditp@modernisation.gouv.fr](mailto:accélérateur-dematerialisation-ditp@modernisation.gouv.fr)

## POURQUOI VOUS LANCER DANS UN PROJET DE DÉMATÉRIALISATION ?

Les modes de fonctionnement internes de l'administration sont parfois ralentis par des circuits de validation plus complexes que nécessaires, ou non adaptés à la nature des activités. À cela peut s'ajouter un manque d'outillage, accentuant le manque d'efficacité.

Couplé au déploiement d'un environnement de travail et d'outils innovants, la réingénierie des processus permet de simplifier les procédures internes, raccourcir et sécuriser les circuits de validation et ainsi gagner en efficacité. Les agents sont responsabilisés et peuvent consacrer plus de temps à l'exercice de leurs missions.



Vous pouvez réaliser les constats suivants au sein de votre organisation :

- ✗ Difficultés à travailler de manière collaborative et efficace
- ✗ Goulots d'étranglement liés aux processus de validation intermédiaires
- ✗ Difficultés à piloter l'activité et à respecter les délais
- ✗ Insécurité juridique, perte de documents
- ✗ Travail nomade rendu complexe
- ✗ Surcoûts
- ✗ Irritants pour les agents qui sont confrontés quotidiennement aux points précédemment listés

Lorsqu'elle est bien réalisée, la dématérialisation est l'occasion :

- ✓ D'insuffler une nouvelle culture administrative, fondée sur la confiance et la responsabilité
- ✓ De gagner en efficacité et en productivité
- ✓ De travailler de manière plus collaborative
- ✓ De repositionner les agents sur des tâches à plus forte valeur ajoutée
- ✓ De faciliter le travail à distance
- ✓ De diminuer les coûts de fonctionnement
- ✓ De contribuer au développement durable par la limitation de la production de documents papier
- ✓ De contribuer à une image moderne et éco-responsable de l'administration

## QUE RECOUVRE LA DÉMATÉRIALISATION DÉCRITE AU SEIN DE CE GUIDE ?

La méthodologie proposée dans ce guide concerne la dématérialisation des processus administratifs internes, qui peuvent être décrits comme « génériques », c'est-à-dire ceux que l'on retrouve dans toutes les administrations :



Le travail collaboratif, de la co-édition d'un document jusqu'à sa signature



La gestion documentaire et le stockage de documents avec recherche intelligente

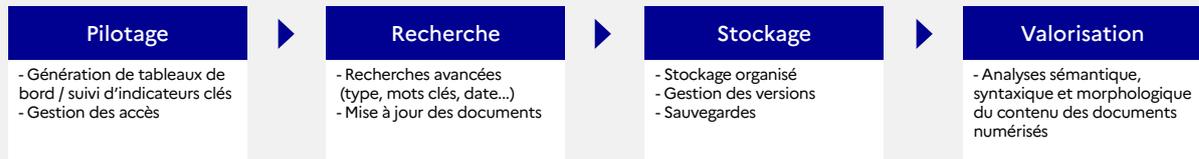


La gestion des processus de réponse aux sollicitations externes, notamment les courriers (courriels et papiers)

Chacun de ces trois processus se compose de différentes étapes et activités :

1

## Gestion documentaire et stockage



2

## Gestion de sollicitations externes



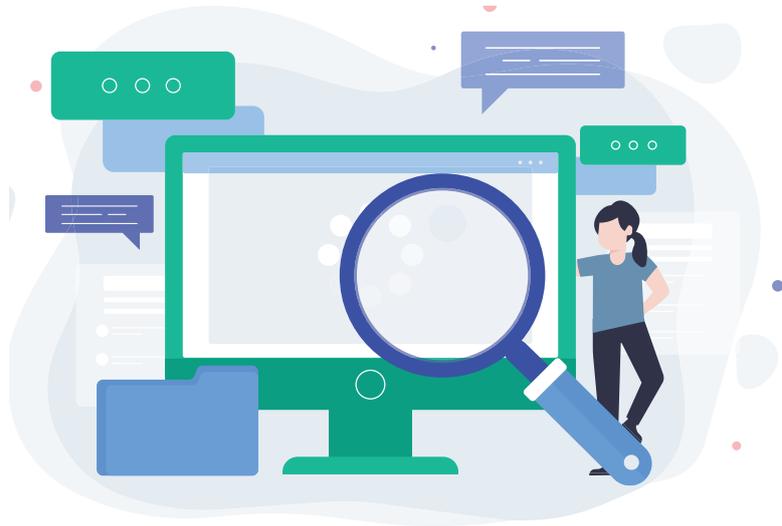
3

## Production collaborative d'écrits



LÉGENDE : 1 Processus    Etape    Activité    Acteur





## UN PROJET DE DÉMATÉRIALISATION SE COMPOSE DE SIX PHASES

### 01. QUALIFICATION STRATÉGIQUE

Cette phase permet de sécuriser l'alignement de l'organisation autour d'une vision commune. Les parties prenantes doivent s'accorder sur la problématique et les attendus du projet et s'assurer que les conditions et les moyens nécessaires à sa conduite sont réunis avant d'acter son lancement.

### 02. DÉFINITION DU BESOIN ET DE L'OPPORTUNITÉ

Cette phase vise à poser un diagnostic du besoin exprimé par l'ensemble des parties prenantes et à s'assurer que le traitement de ce besoin via la dématérialisation des modes de fonctionnement internes représente une opportunité pour l'administration.

### 03. DÉFINITION DE LA CIBLE

Cette troisième phase consiste à co-construire, avec les parties prenantes, les cibles métier et technique et à qualifier les impacts induits pour l'administration, son organisation et ses agents. Cette analyse d'impact permet dans un second temps de construire la vision cible, déclinée en axes de transformation et en chantiers prioritaires.

### 04. RÉALISATION D'UNE EXPÉRIMENTATION

L'expérimentation consiste à tester les processus et la solution cibles sur un périmètre restreint de l'administration, avant de les déployer plus largement.

### 05. DÉMARRAGE DU DÉPLOIEMENT

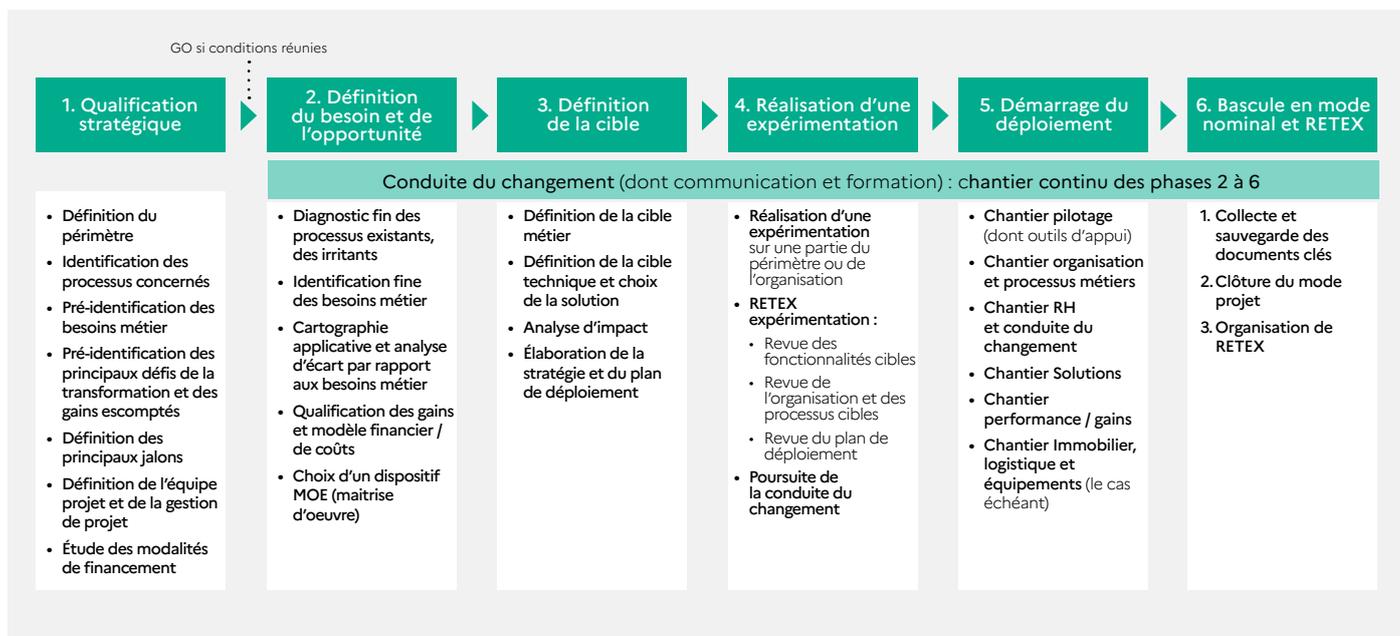
La mise en œuvre d'un projet de dématérialisation s'articule autour du déploiement de chantiers complémentaires et nécessaires à son succès : pilotage, organisation et processus métier, conduite du changement, solution, performances et gains, immobilier et équipements

### 06. BASCULE EN MODE NOMINAL ET RETOUR D'EXPÉRIENCE (RETEX)

Passer du mode projet au mode nominal (opérationnel) permet de pérenniser le nouveau fonctionnement dématérialisé et d'assurer son succès dans la durée.

Chacune de ces phases et des activités types qui les composent sont décrites dans la suite de ce guide, selon un ordre logique qui permet une réflexion progressive, du stratégique à l'opérationnel. En pratique, la mise en œuvre technique d'une solution se

fait de manière itérative avec un déploiement progressif tant vers les utilisateurs que pour les fonctionnalités. La durée des différentes phases est à adapter en fonction de l'organisation, et n'est donnée qu'à titre indicatif.



# 01

## QUALIFICATION STRATÉGIQUE DU PROJET



### ÉTAPES À RÉALISER ET OBJECTIFS

---



#### Définition du périmètre

Cette étape consiste à identifier avec le porteur stratégique du projet le périmètre du projet de dématérialisation :

- Un périmètre organisationnel : une équipe, un service, une direction
- Un périmètre métier

Cette étape est importante et fera office de repère. Cependant, le périmètre du projet peut évoluer au fur et à mesure que les besoins et la cible sont affinés avec les utilisateurs.

---



#### Identification du processus concerné et des cas d'usages

Il s'agit d'identifier et de formaliser le processus et les cas d'usages à dématérialiser. Une description générale est suffisante à ce stade, les processus et cas d'usages étant détaillés lors de la phase suivante.

Cette description doit contenir :

- ✓ Le nom du processus et la description synthétique de son cœur de métier (notamment la séquence des grandes activités)
- ✓ Les acteurs en charge de réaliser ces activités
- ✓ La liste des cas d'usages
- ✓ Le nom des solutions appuyant le processus

Il n'est pas nécessaire qu'elle contienne pour le moment :

- ✗ L'organisation temporelle des activités et des tâches
  - ✗ La description détaillée des tâches et des règles métier
-



## Pré-identification des besoins métier

Cette étape permet de recueillir une première version des besoins métier des acteurs du processus, quels que soient leurs profils (managers, opérationnels). Le point clé consiste à réconcilier et aligner différents points de vue complémentaires notamment grâce à l'organisation d'ateliers

miroirs, permettant ainsi de libérer la parole des différents profils au sein de l'organisation.

Le livrable de cette phase, issu des ateliers de travail et entretiens, est une expression de besoin synthétique.



## Pré-identification des principaux défis de la transformation et des gains escomptés

La transformation vers des modes de fonctionnement dématérialisés induit différents défis qu'il conviendra d'adresser et d'accompagner. Voici quelques exemples contextualisés :

- Défis organisationnels : évolution du rôle des managers intermédiaires, avec par exemple un assouplissement des règles de validation, une diminution des étapes de relecture
- Défis humains : évolution des métiers de certains collaborateurs, avec en corollaire des formations

- Défis informatiques : évolution du poste de travail de l'agent, des équipements, intégration d'une nouvelle solution, évolution d'une solution existante...
- Défis immobiliers et logistiques : disparition des pièces de stockage papier, réorganisation des bureaux pour optimiser le ou les processus dématérialisés, nouveaux équipements
- Défis financiers : investissements nécessaires pour dématérialiser le processus, coût de l'outil informatique (licences...)



L'ensemble des travaux réalisés depuis le démarrage de la phase de qualification stratégique permettront de vérifier que certains prérequis sont remplis pour initier le projet :

- ✓ Une volumétrie de flux significative
- ✓ Des processus représentatifs de l'activité des effectifs
- ✓ Un nombre d'agents bénéficiaires de cette transformation suffisamment important au sein des effectifs de l'organisation
- ✓ Une potentielle répliquabilité (dans d'autres Directions)
- ✓ Des gains quantitatifs escomptés suffisants (coûts d'affranchissement, d'archivage, d'édition, etc.)

✓ Des gains qualitatifs :

- Pour l'encadrement : améliorer la performance, en garantissant la qualité et le respect des délais
- Pour les agents : simplifier, faciliter, sécuriser et accélérer les tâches
- Pour les pilotes de processus : automatiser le pointage, les relances, le contrôle de qualité et les envois, afin de libérer du temps de travail pour des tâches à plus haute valeur ajoutée
- Pour tous : piloter l'activité à l'aide des tableaux de bords

✓ Des équipements informatiques et réseaux qui évoluent en parallèle du projet pour supporter les solutions déployées et les usages métier cibles

Ces premiers prérequis seront affinés et documentés lors de la phase 2 de définition du besoin et de l'opportunité.

*Voir les fiches outils 01, Matrice de suivi des risques et 02, Matrice d'évaluation des gains*



## Définition des principaux jalons du projet

Cette étape permet de séquencer les phases d'un projet de dématérialisation dans le temps. Ce séquençage doit être adapté au contexte de votre administration, à la disponibilité des ressources humaines et à ses moyens financiers.

Il est important d'avoir une vision globale de l'enchaînement des phases pour piloter l'avancement

du projet et le respect des jalons. En revanche, le planning détaillé de chaque phase et l'articulation des étapes présentées dans ce guide peuvent être précisés quelques semaines en amont de chaque phase. Par exemple, il n'est pas nécessaire d'avoir un planning détaillé de la phase de déploiement lorsqu'on initie la qualification stratégique du projet.



## Constitution de l'équipe projet

La constitution de l'équipe projet est une étape essentielle pour la réussite de la transformation : il convient d'identifier un chef de projet dont la disponibilité et les compétences permettront d'assurer le succès de la transformation. L'équipe projet intégrera

des collaborateurs métier représentatifs des différents services impactés par la transformation, disponibles et volontaires pour contribuer sur la durée. Des compétences externes pourront venir renforcer l'équipe projet en cas de besoin d'expertise, selon les marchés en vigueur.

Ressources	Métier	SI
Internes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Endosser la vision</li> <li>• Garantir l'engagement des ressources en interne</li> <li>• Conduire le projet jusqu'au déploiement</li> <li>• Piloter et animer la MOA (maitrise d'ouvrage) le cas échéant</li> <li>• Piloter la performance et les gains obtenus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduire le choix de solutions en accord avec l'architecture existante et les fonctionnalités demandées</li> <li>• Piloter le recours à la MOE (maîtrise d'oeuvre)</li> <li>• Superviser les phases de recettes</li> </ul>
Internes ou Externes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir la méthode et l'industrialisation de l'accompagnement</li> <li>• Conduire opérationnellement les projets</li> <li>• Apporter une expérience sur la transformation digitale et sur la conduite du changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livrer à chaque cycle une nouvelle version de l'outil enrichi de fonctionnalités et respectant le niveau de qualité nécessaire pour être livré</li> <li>• Conduire les recettes</li> </ul>

## Rôles et responsabilités

Rôles et profils	Responsabilités	Bonnes pratiques  et écueils à éviter 
<b>Porteur stratégique (« sponsor »)</b>  Directeur, Secrétaire Général, Chef de service, Préfet, ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détenir et maintenir la vision stratégique de l'objectif à atteindre</li> <li>• Résoudre des points bloquants majeurs et arbitrer des décisions stratégiques remontées par le chef de projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Donner au sponsor un rôle de « super-facilitateur » pour lever les obstacles du projet</li> <li>✓ Le sponsor doit avoir un niveau de confiance suffisant envers le chef de projet pour accepter de lui déléguer la vision projet et la prise de décision sur son périmètre</li> </ul>
<b>Chef de projet (responsable de la transformation)</b>  Sous-Directeur, Chef de pôle, Directeurs de projets...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir la vision et la cohérence globale du projet de transformation</li> <li>• Prendre en charge les chantiers opérationnels du projet</li> <li>• Mettre à jour le suivi des activités à mener et la charge associée tout au long du projet</li> <li>• Arbitrer et, le cas échéant, remonter les points bloquants au sponsor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Choisir le profil en fonction de l'importance stratégique et du périmètre projet : il doit être disponible et décideur</li> <li>✓ Avoir un chef de projet métier engagé et responsabilisé avec un niveau d'implication connu à l'avance</li> <li>✗ Choisir un simple « représentant » du métier non impliqué opérationnellement</li> </ul>
<b>Responsable du processus</b>  Référents métier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir et concevoir le produit (ici le processus)</li> <li>• Garantir la correspondance entre les livrables du projet et les attentes des usagers</li> <li>• Être l'interface entre la MOA et la MOE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Assurer la cohérence du « produit » couvert (la chaîne métier à dématérialiser ici)</li> <li>✓ Casser les silos métier / SI</li> </ul> <p>NB : même si les rôles de chef de projet et de responsable de processus ne sont pas les mêmes, il est possible de les mutualiser si les services ne disposent pas des effectifs suffisants</p>
<b>Reste de l'équipe projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mener les chantiers opérationnellement</li> <li>• Remonter les points bloquants au chef de projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Éviter d'avoir une équipe projet trop éclatée, avec un grand nombre de membres ne consacrant qu'un temps très partiel au projet</li> </ul>



Voir la fiche outils O3, Matrice RACI

## Comitologie

La comitologie proposée permet de piloter le projet tout au long de ses phases et répond à deux objectifs complémentaires :

- Communiquer à la Direction l'avancement du projet et l'alerter sur les risques éventuels rencontrés
- Suivre et piloter le projet au jour le jour et assurer une bonne communication entre les équipes métier et informatique

Comités	Participants	Durée et fréquence	Objectifs
<b>Comité de Direction</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Porteur stratégique projet</li><li>• Directeurs des services concernées par le projet<sup>1</sup></li><li>• Chef de projet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1h Trimestriel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• S'informer de l'avancement du projet</li><li>• Donner des orientations</li><li>• Arbitrer les points bloquants</li></ul>
<b>Comité Projet</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chef de projet</li><li>• Responsable du processus</li><li>• Représentant prestataire (le cas échéant)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1h Hebdo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Piloter l'avancement du projet</li><li>• Identifier les risques et les points bloquants à remonter au Comité de direction (CODIR)</li><li>• Prendre des décisions opérationnelles (métier ou SI)</li><li>• Lancer les phases du projet</li></ul>
<b>Réunion quotidienne</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsable du processus</li><li>• DNUM (si administration centrale)</li><li>• SIDSIC ou RSI (si services déconcentrés)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 15 min Quotidien</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Échanger sur les travaux en cours</li><li>• Piloter la charge opérationnelle des équipes métier et SI</li><li>• Partager les points d'arbitrages métier ou techniques</li></ul>

<sup>(1)</sup> Selon l'ordre du jour défini en amont des Comités de Direction et les problématiques couvertes, l'audience des Directeurs de service devra être précisée.



## Étudier les modalités de financement

Il est important de sécuriser le financement du projet tout au long de son cycle de vie, de la phase de qualification stratégique au déploiement, pour assurer ainsi son succès. Le coût de la solution et de sa maintenance éventuelle doit être évalué de façon pluriannuelle.

Le chiffrage du projet doit notamment inclure :

- Le coût des ressources humaines mobilisées en interne

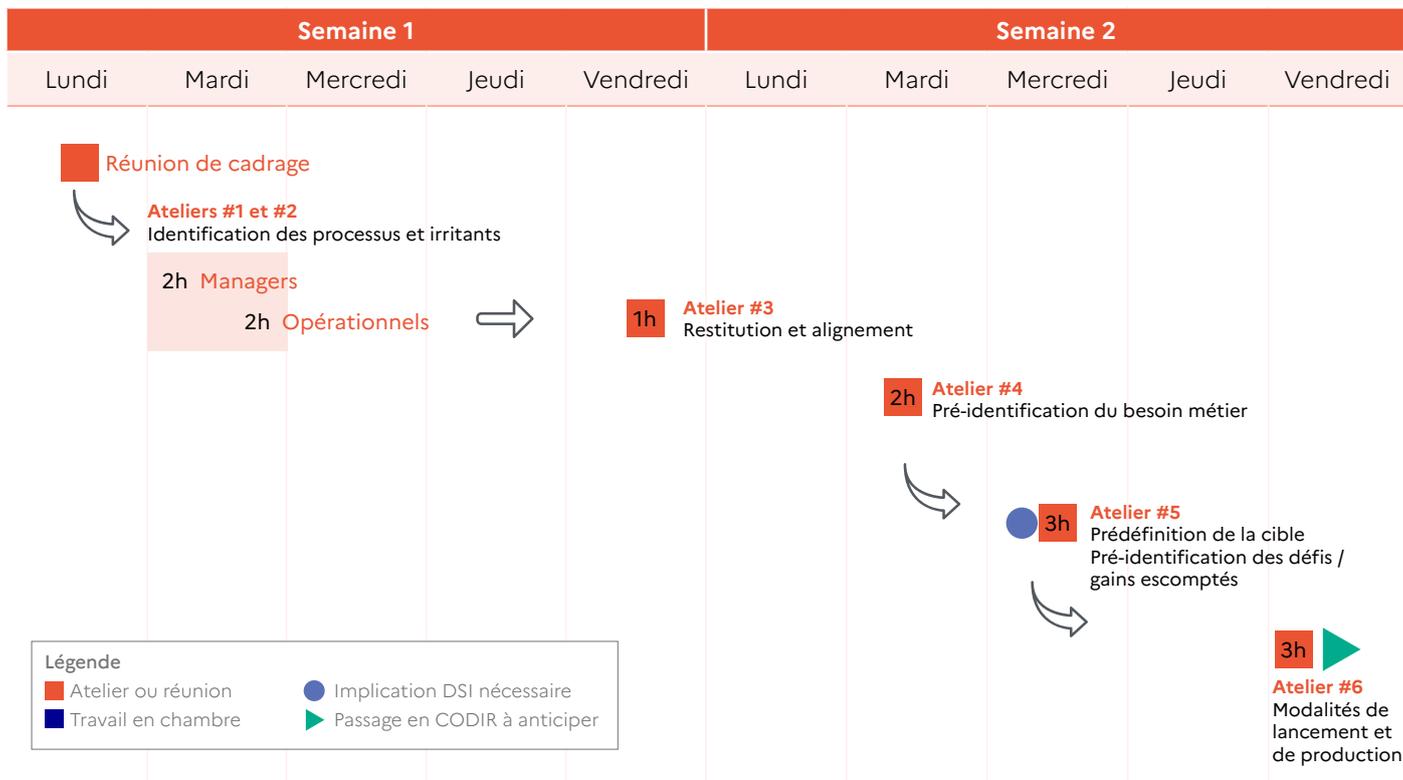
- Le coût de la solution si elle est achetée, dans toutes ses composantes (licences éventuelles, abonnements, etc.)
- Le coût de la MOE le cas échéant
- Le coût de la MOA le cas échéant, en cas de recours à un prestataire externe

Il est essentiel de tenir compte du coût d'accompagnement au changement pour les personnels : formations, communication, etc.

Voir la fiche outils O4, Note de cadrage 

# MODALITÉS DE RÉALISATION

Le planning ci-dessous est présenté à titre indicatif et devra être adapté. Le détail des étapes, actions à mener et livrables de sortie est présenté dans la [fiche méthodologique M1](#). 



# 02

## DÉFINITION DU BESOIN ET DE L'OPPORTUNITÉ



### ÉTAPES À RÉALISER ET OBJECTIFS

#### Diagnostic détaillé des processus existants et des irritants

Cartographier en détail et auditer les processus concernés par la transformation et les solutions informatiques existantes permettra de comprendre la situation de votre organisation.

Repartez des livrables produits en phase de qualification stratégique pour approfondir la description du ou des processus métier à transformer :

- Qualification des cas d'usages couverts par le processus
- Description des tâches réalisées
- Séquencement précis dans le temps selon les standards de votre administration (ex : réponse à un courrier qualifié d'urgent dans la journée, validation d'une note Ministre dans les 3 jours suivant sa rédaction, etc.)
- Description des rôles et responsabilités des acteurs
- Solutions et fonctionnalités actuelles permettant de réaliser chaque activité / tâche

Une fois le processus décrit dans un logigramme, identifiez et qualifiez les irritants.

Par exemple :

- Une étape inutile rallonge le délais de traitement
- Un acteur sur-sollicité dans la chaîne métier crée un goulet d'étranglement
- Les agents perdent du temps à ressaisir des informations ou à rechercher des documents qui ne sont pas accessibles facilement dans une base de données organisée
- Une fonctionnalité manque dans l'outil et augmente la charge de travail de l'agent

La mise en œuvre de solutions dématérialisées contribue à améliorer les conditions de travail des agents et la performance d'une organisation mais nécessite, pour avoir un impact maximal, que les irritants métier et organisationnel soient corrigés.

*Voir les fiches outils O5 « Logigramme » et O7 « Nomenclature d'objets et niveaux de confidentialité ».*



## Identification des besoins métiers

Cette étape vise à détailler les besoins métier pré-identifiés lors de la phase de qualification stratégique, et à évaluer les contraintes de mise en oeuvre associées. Les besoins métier peuvent ensuite être priorisés pour identifier les plus critiques.

Les besoins métier doivent être partagés par l'ensemble des parties prenantes et formulés à travers des objectifs, mesurables, réalistes et définis dans le temps.

À titre d'exemple :

- ✓ Ce qu'il faut éviter : nous voulons dématérialiser la gestion des courriers
- ✗ La bonne pratique : nous voulons réduire le délais de réponse aux courriers de 10% et diminuer la perte des courriers de 90% d'ici 1 an

Un besoin métier précis va faciliter la rédaction d'un cahier des charges, le choix et le déploiement

d'une solution adaptée. Enfin, un besoin métier co-construit et largement partagé par les agents facilitera la phase de conduite du changement et le succès du projet. Différentes modalités de travail peuvent contribuer à stabiliser et à renforcer la compréhension du besoin :

- La réalisation de sondages utilisateurs pour atteindre le plus grand nombre
- L'organisation d'ateliers collaboratifs à l'aide de méthodes de travail innovantes et collaboratives (*design thinking*, réalisation de prototypes, ...)

**Quelles que soient les modalités retenues, l'élément essentiel est l'association étroite de l'ensemble des parties prenantes pour obtenir une vision complète des besoins métier.**

## Cartographie applicative existante et analyse d'écart

Cette étape permet d'évaluer l'adéquation des outils existants et leurs fonctionnalités avec les besoins

métier définis et de qualifier l'écart avec la cible, pour alimenter le dossier d'aide à la décision technique.

### Niveau d'outillage de l'administration ou de l'entité concernée

	Non outillée	Partiellement outillée	Outillée
Nature des travaux SI à prévoir	La démarche inclut la sélection et la mise en place d'un ou plusieurs outils par la DNUM, le SIDSIC / RSI concernés	La démarche consiste à compléter un outil existant ne couvrant que partiellement le besoin	Les outils existants correspondent au besoin identifié
Développement	1 <b>Développement d'une solution sur-mesure</b> (non recommandé)	3 <b>Adaptation d'une solution existante</b> (évolutions)	RAS A priori le chantier solution n'a pas lieu d'être
Achat	2 <b>Achat d'une solution de marché</b>	4 <b>Amélioration de l'existant via l'achat d'outils ou de briques applicatives complémentaires</b>	

⊗ Options possibles pour l'administration, définissant l'ampleur du chantier solution

## Qualification des gains et modèle financier / de coûts

Cette étape a pour objectif de piloter les gains quantitatifs et qualitatifs rendus possibles par le projet de dématérialisation.

Le modèle financier / de coûts est une analyse de rentabilité qui permet d'estimer les coûts et les gains escomptés du projet, à court, moyen et long terme.

Les grandes étapes lors de la construction d'un modèle financier / de coûts sont les suivantes :

- Construction de la structure de coûts avant projet, soit généralement :
  - Le budget de l'administration de l'année en cours ou à venir, avec le détail des dépenses par typologie (coûts fixes, variables, humains, informatiques, etc.)
  - La vision détaillée des effectifs à l'instant T
- Identification des leviers de transformation qui vont venir impacter la structure des coûts (coûts ou gains). Par exemple :
  - Réduction de la charge ETP (équivalent temps plein) nécessaire sur un processus donné → gain ETP
  - Réduction des impressions papier → réduction des coûts de fonctionnement
  - Fermeture d'un site de stockage → diminution du coût immobilier
  - Coût du projet
- Définition de scénarios et d'hypothèses pour chiffrer l'impact de chaque levier. Idéalement, prévoir des scénarios optimistes, médians et pessimistes

- Application des leviers sur la structure de coûts actuelle pour projeter la structure de coûts cible une fois le projet réalisé

Les indicateurs clés de performance permettent quant à eux de préciser l'ensemble des gains qualitatifs et quantitatifs permis par la dématérialisation. À titre d'exemple :

- Indicateurs métiers
  - Taux de courriers entrants / sortants dématérialisés
  - Délais moyen de traitement d'une note dématérialisée (de la rédaction à la signature) ou taux de respect des échéances
  - Taux de retours pour correction
  - Diversité des objets pour lesquels l'outil choisi est utilisé
  - Temps passé sur les tâches à faible valeur ajoutée (pointage, recompte, relance, ...)
  - Taux de notes / courriers signés électroniquement
  - Nombre de courriers « égarés »
  - Taux de consultation des documents présents dans la GED (base de connaissance)
- Indicateurs humains
  - Mesure du bien-être au travail et de la satisfaction des agents (moins de travail dans l'urgence, sécurisation du travail des agents par un encadrement rapproché)
- Indicateurs d'« image »
  - Niveau d'attractivité de l'administration
  - Diminution du risque d'erreur ou de mauvaise communication



## Choix d'un dispositif de Maîtrise d'Œuvre (MOE)

La maîtrise d'œuvre est responsable de la conduite opérationnelle des travaux techniques ou technologiques.

Le dispositif MOE pour les phases suivantes du projet dépend du besoin technique de l'administration, pour rappel :

- Adaptation d'une solution existante (évolutions)
- Développement d'une solution sur-mesure (non recommandé)
- Achat d'une solution de marché

Il faut estimer, en fonction du besoin, le dimensionnement de l'équipe MOE et analyser

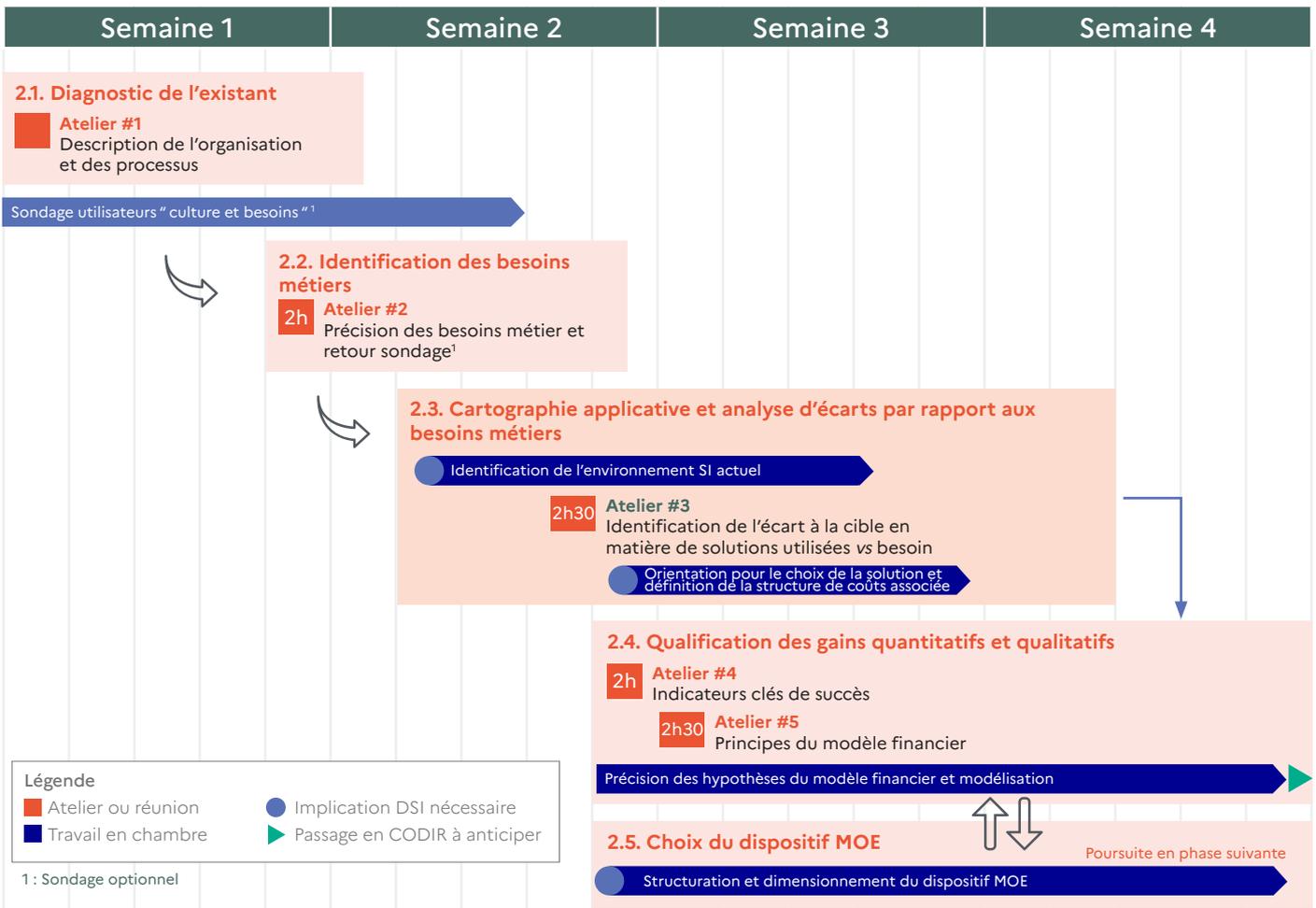
l'opportunité d'externaliser en partie les travaux.

Le dimensionnement et la stratégie d'achat reposent sur différents critères :

- L'expertise : l'administration dispose-t-elle en interne des compétences nécessaires sur la technologie requise ?
- La capacité à faire : l'administration dispose-t-elle des ressources suffisantes pour absorber la capacité à faire sur la durée du projet ?
- Le coût : quel serait le différentiel entre une équipe composée intégralement de ressources internes et de ressources externes ?

## MODALITÉS DE RÉALISATION

Le planning ci-dessous est présenté à titre indicatif et devra être adapté. Le détail des étapes, actions à mener et livrables de sortie est présenté dans la [fiche méthodologique M2](#). 



# 03

## DÉFINITION DE LA CIBLE



### ÉTAPES À RÉALISER OBJECTIFS

#### Définition de la cible métier et organisationnelle

Cette étape permet de décrire les processus métier cibles à l'issue de la transformation opérée. L'approche collective de « co-design » permet d'avancer rapidement en associant les utilisateurs finaux. Elle repose sur les principes suivants :

- Itération et parallélisation : le problème est exploré sous différents angles de vue et à plusieurs reprises
- Co-construction, co-responsabilité : chaque participant est invité à exprimer ses idées sans considération de sa position hiérarchique dans l'administration

Le livrable final est un cahier des charges fonctionnel qui doit inclure :

- Le rappel du contexte global du projet
- Les rôles cibles des acteurs du processus
- L'organisation cible
- Les objectifs du projet et les critères

qui permettront de le considérer comme réussi

- Les processus cibles simplifiés et optimisés
- Les fonctionnalités attendues
- Les cas d'usages de ces fonctionnalités (par population, par étape du processus)
- Les contraintes du projet (budgétaires, temporelles, ...)

Différents scénarios peuvent être proposés à l'arbitrage, avec leurs avantages et inconvénients.

Cette étape est l'un des prérequis pour définir la cible technique et choisir la solution la plus adaptée.

Voir les fiches outils : 

- O6 « Bonnes pratiques relatives à la production collaborative de documents »
- O7 « Nomenclature d'objets et niveaux de confidentialité »

## Définition de la cible technique et choix de la solution

La cible technique inclut notamment les scénarios applicatifs et le choix de la ou des solution(s) à déployer. L'association des utilisateurs finaux durant cette étape est essentielle, sous peine de proposer une solution décalée par

rapport aux attentes et besoins.

Si vous envisagez d'acheter une solution auprès d'un éditeur spécialisé, il est recommandé de se poser les questions suivantes.



### À quel point pourrais-je adapter la solution proposée à mon besoin ?

Certaines solutions sont livrées « clés en main » par l'éditeur, avec des capacités d'adaptation limitées, c'est par exemple le cas du **Software as a Service** (ou SaaS) qui désigne toutes les solutions *cloud* (cf. infra) maîtrisées par l'éditeur. Ces solutions permettent une délégation totale de leur gestion à l'éditeur et présentent les avantages d'être nombreuses sur le marché, paramétrables et rapidement disponibles (en 2 à 3 mois, contre 12 à 18 mois pour une solution développée spécifiquement). Des informations spécifiques à votre administration, telles que la spécificité de votre besoin par rapport aux solutions

existantes sur le marché ou encore les infrastructures à votre disposition, vous permettront d'arbitrer entre un développement spécifique et une solution du marché.

Les projets de dématérialisation font généralement appel à des solutions en mode SaaS, le besoin étant générique et couvert par de nombreux éditeurs. Pour ces solutions, **des contraintes contractuelles vous permettront de garantir le bon maintien en conditions opérationnelles** de la solution choisie (au travers d'une « entente de niveau de service » notamment).



### Comment est hébergée la solution proposée par l'éditeur ?

Deux types principaux d'hébergement sont possibles : l'hébergement *cloud* public qui correspond à l'hébergement sur un serveur distant, choisi par l'éditeur, auquel on accède via un réseau internet et l'hébergement en local ou *cloud* privé qui correspond à un stockage en propre du logiciel sur un serveur géré par votre Administration.

Si le *cloud* public est aujourd'hui privilégié par les éditeurs et

présente l'avantage d'une gestion simplifiée, il convient néanmoins de prêter une attention particulière à la localisation des serveurs de l'éditeur hébergeant de la donnée, ainsi qu'à leur protection et à leur duplication. Conformément à la stratégie « *cloud* au centre » promue par la DINUM, l'hébergement *cloud* doit être protégé des réglementations extra-européennes et donc réalisé en Europe et porté par un hébergeur européen.



## Existe-il un mécanisme permettant d'accéder facilement à mes données pour assurer l'interopérabilité avec d'autres logiciels ? Une solution *open source* le permet-elle ?

Permettre aux données traitées par la solution d'être utilisées par d'autres logiciels (et inversement) amène à interroger la capacité de la solution à disposer facilement de mécanismes d'échange. Qu'il s'agisse d'une solution *open source* ou de solutions de marché, dites propriétaires, la priorité est à donner à la capacité de la solution à s'intégrer facilement dans le système d'information existant. Ainsi, l'éditeur de la solution pourra vous renseigner sur les mécanismes d'ouvertures envisageables (notamment les interfaces de programmation d'application ou API).

Concernant les solutions dites *open source*, elles sont accessibles à tous et bénéficient généralement d'une communauté qui les fait évoluer, sans prix de licences par utilisateurs ou entités utilisatrices. Elles présentent généralement une bonne capacité d'accès aux données. Néanmoins, le choix d'une solution *open source* impose des charges (coût et ressources) similaires d'intégration, de paramétrage et de maintenance pour l'administration (cf. dernière question relative au modèle de coûts d'un projet logiciel).



## Puis-je bénéficier d'un retour d'expérience d'emploi de cette solution dans le secteur public ?



De nombreuses administrations ont d'ores et déjà adopté des solutions de dématérialisation ; s'appuyer sur leur retour d'expérience vous permettra de sécuriser la mise en place de ces solutions dans votre administration.

Pour favoriser l'identification de ces solutions, un tableau récapitulatif des solutions les plus utilisées au sein de l'administration est proposé par la DINUM sur [numerique.gouv.fr](http://numerique.gouv.fr).



## Quelle robustesse de cette solution face au risque cyber ?

Certaines solutions sont certifiées par l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI), c'est notamment le cas des solutions de signature électronique. Cette qualification atteste de la conformité des produits aux exigences réglementaires, techniques et de sécurité promues

par l'ANSSI. D'autres organismes de certification existent (CNIL, AFNOR etc.). L'éditeur devra être en mesure de vous fournir les certifications dont il dispose pour garantir la sécurité de sa solution ainsi que sa conformité aux différents règlements (dont le Règlement Général pour la Protection des Données – RGPD).



## Ai-je besoin de récupérer les données, les archives et/ou les documents d'un ancien logiciel ?

La reprise des données existantes est souvent un enjeu clé pour un projet de dématérialisation et l'un des premiers facteurs de risque. Si des données préexistent dans un logiciel au sein de votre administration, il faudra s'assurer, d'une part, que l'éditeur sera bien

en mesure de les intégrer dans la solution qu'il va mettre en place et, d'autre part, que les coûts de reprise ont bien été intégrés dans le contrat (cf. dernière question relative au modèle de coûts d'un projet logiciel).



## Comment anticiper la suite ?

Dès la négociation du contrat, la maintenance et la réversibilité doivent être évoquées avec l'éditeur afin :

- De garantir que l'éditeur, une fois la solution en place, assure bien

sa mise à jour régulière et son adaptation en cas de problème (maintenance)

- D'anticiper la récupération des données à l'issue du contrat (clause de réversibilité)



## Quel est le modèle de coûts d'un projet logiciel ?

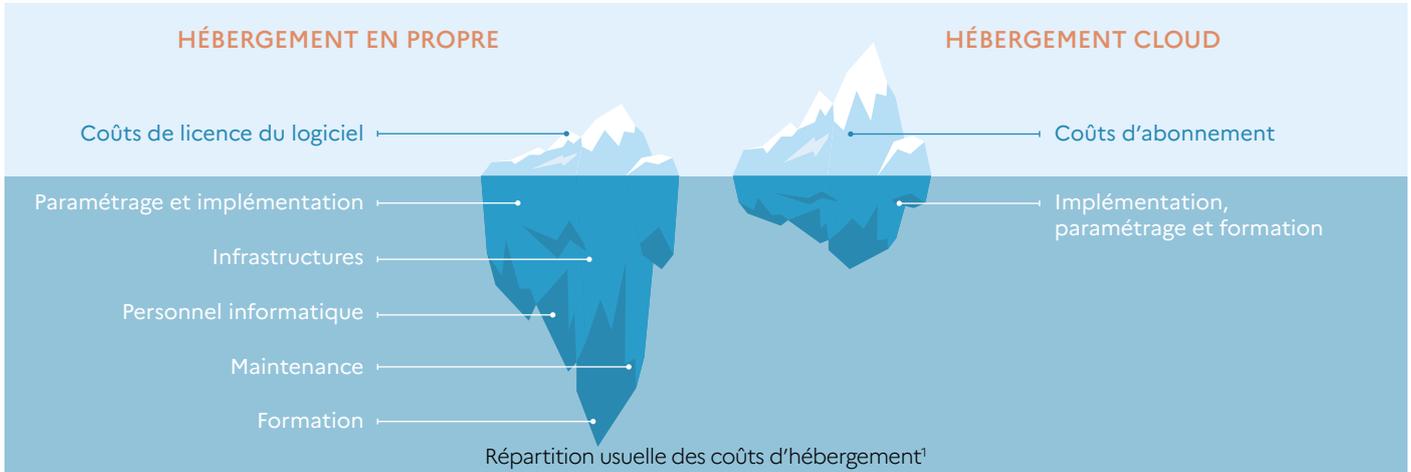
Compte-tenu des différents modèles technologiques, la comparaison et le choix de solutions du marché doit se penser en coûts complets, de préférence sur une période de trois à cinq ans. De façon synthétique, les coûts à intégrer sont :

- Les coûts de mise en œuvre et reprise de données le cas échéant.
- Les coûts de licences pour lesquels de nombreux modèles sont possibles (paiement à l'usage, en fonction du volume d'utilisateurs, abonnement, achat unique etc.). Certaines solutions, souvent des solutions *open source*, n'ont pas de coût de licence.
- Les coûts d'hébergement qui correspondent au coût de stockage de la solution sur un serveur. Pour les solutions *cloud* public, ces coûts sont au moins partiellement intégrés aux coûts de licence ; *a contrario* dans le cas d'un hébergement « en propre », sur les serveurs de votre administration, il faudra y intégrer les coûts fixes et les amortissements de vos installations.

- Les coûts de maintenance de la solution qui correspondent notamment aux mises à jours et aux dépannages de la solution ainsi qu'aux nécessaires patches de sécurité.
- Les coûts d'accompagnement à l'installation de la solution, qui comprennent notamment le paramétrage de la solution, son installation sur les serveurs (pour des solutions en propre ou *cloud* privé) et le paramétrage de la solution pour l'adapter au besoin spécifique de votre administration.
- La formation des utilisateurs à la prise en main de la solution.
- Les coûts d'adaptation : paramétrage et/ou développement, en privilégiant les outils aux interfaces d'administration vous rendant le plus autonome possible (ex. paramétrage et attribution des habilitations, modification d'un circuit de traitement...).

Le schéma<sup>1</sup> ci-dessous représente la répartition usuelle des coûts pour un hébergement et un hébergement sur un *cloud* public. Si les coûts de licence sont moins importants avec une solution en propre, il faut tenir compte du fait que, dans le cas du *cloud*, ces

coûts emportent la majeure partie des frais de gestion des solutions (hébergement, infrastructures, personnel, maintenance, etc.) qui sont souvent des « coûts cachés » pour les solutions hébergées en propre.



## Analyse d'impact

L'analyse d'impact permet d'évaluer les effets de la transformation, qu'ils soient :

- Organisationnels : découplage administratif, aplatissement des niveaux de validation, transversalisation de certains rôles et de certaines ressources à plusieurs services ou directions, etc.
- Liés au métier ou aux ressources humaines : nouvelles activités et disparition d'autres tâches, changement des modes de faire et amélioration des conditions de travail, besoins en formation, en recrutement...
- Liés aux outils : création et mise en œuvre d'une nouvelle solution, connexion de la solution actuelle avec un nouveau module, évolution des modalités de stockage des données, etc.
- Culturels : confiance réciproque entre agents et managers et la responsabilisation de chacun, changements de modes d'animation d'équipe (anticipation des délais, activités individuelle et d'équipe mises en avant grâce aux tableaux de bord), changement de posture attendue...
- Immobiliers ou logistiques, liés aux équipements : évolution de l'organisation physique des bureaux pour faciliter le nouveau processus métier dématérialisé, fermeture d'un site de stockage des archives désormais dématérialisées, suppression des navettes, etc.
- Performance et gains : coût projet, diminution des coûts d'archivage, etc.

<sup>1</sup> Source : <https://blog.westmonroepartners.com/rain-down-cost-savings-with-cloud-based-business-applications/>

L'association des partenaires sociaux à la réflexion doit être réalisée en fonction de la nature des impacts identifiés.

L'analyse d'impact contribue à la définition de la vision de la cible, et à la construction du plan de déploiement.



Nous vous invitons à [consulter l'étude explorant les impacts et le potentiel de la transformation](#)

[numérique des agents publics, réalisée par la DITP.](#)



*Voir la fiche outils O8, Matrice d'impact ou Matrice OMOG.*

## Élaboration de la stratégie et du plan de déploiement

La stratégie de déploiement permet de définir les modalités et le rythme du déploiement du projet :

- Déploiement en « big bang »
- Déploiement par groupe de fonctionnalités
- Déploiement par service ou par direction
- Déploiement mixte (quelques fonctionnalités dans quelques services)

Le scénario retenu dépend des projets en cours, des moyens disponibles, de l'urgence, des gains escomptés.

Une fois le scénario choisi, il faut planifier les étapes du déploiement et les jalons clés pour permettre le pilotage des travaux de chaque chantier et l'anticipation des risques associés. La définition du plan de déploiement par chantier doit être réalisée avec les parties prenantes :

- Chantier pilotage : porteur stratégique du projet et chef de projet

- Chantier organisation et processus métier : chef de projet, responsable du processus et directeurs de pôles (des utilisateurs doivent également être consultés)

- Chantier conduite du changement : chef de projet, DRH (interdépendances avec le chantier précédent)

- Chantier solution : DNUM, SIDSIC ou RSI

- Chantier performance et gains : finances et/ ou contrôle de gestion

- Chantier immobilier et équipements : moyens généraux

Le chef de projet est garant de la transversalité du planning de déploiement. En effet, les chantiers sont fortement interdépendants et il faut s'assurer que les jalons clés tiennent compte les uns des autres.

Bonne pratique : nous vous recommandons de réfléchir aux facteurs clés de réussite de la transformation ainsi qu'aux freins potentiels pour chacun des chantiers.

*Voir les fiches outils :  
- O9 : Plan de transformation*

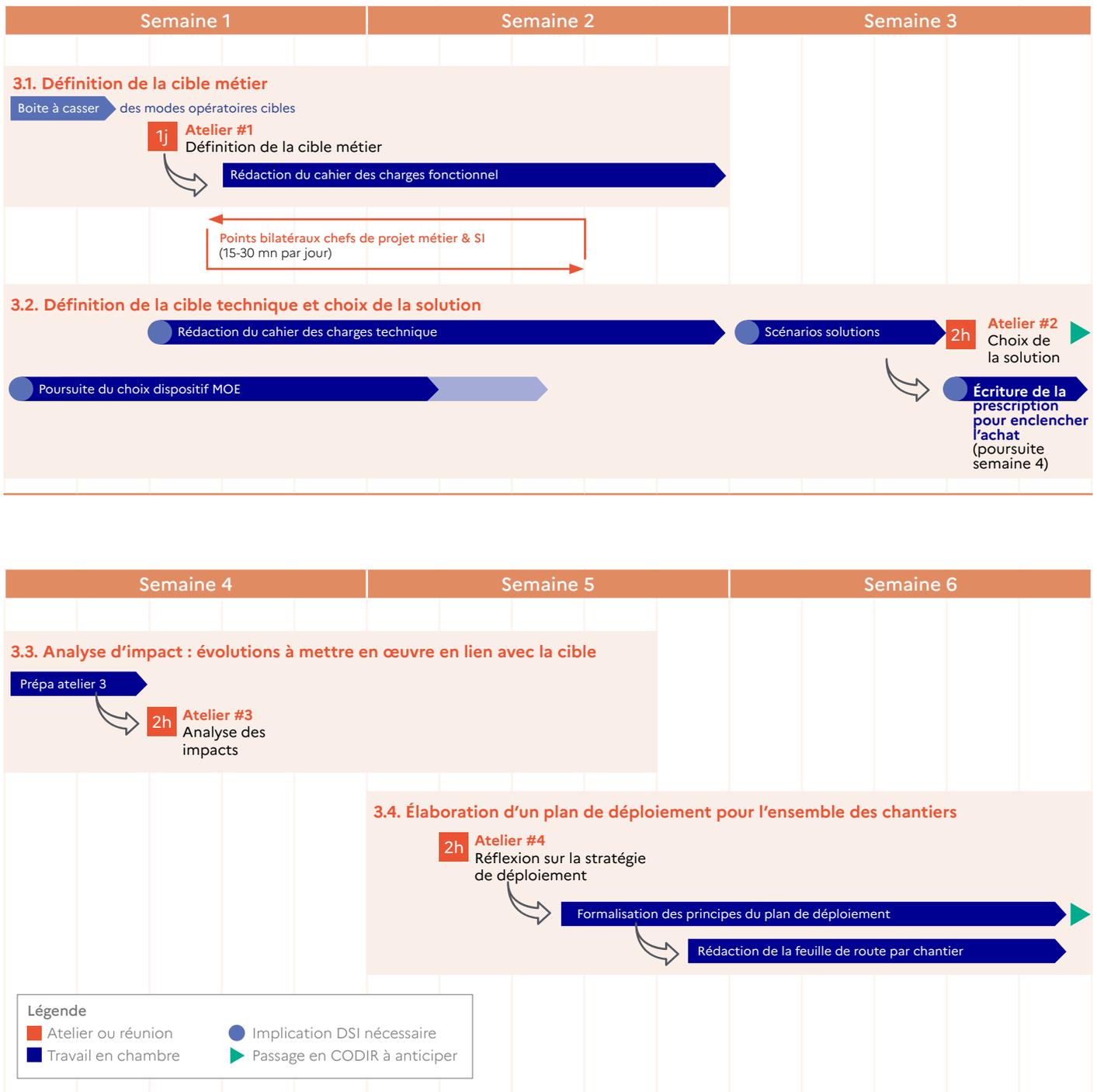
*- O10 : Carte de transformation  
- O11 : Fiche chantier*



# MODALITÉS DE RÉALISATION

Le planning ci-dessous est présenté à titre indicatif et devra être adapté. Le détail des étapes,

actions à mener et livrables de sortie sont présentés dans la [fiche méthodologique M3](#) 



# 04

## RÉALISATION D'UNE EXPÉRIMENTATION



### ÉTAPES À RÉALISER ET OBJECTIFS

L'expérimentation permet d'éprouver la cible organisationnelle et métier ainsi que le bon fonctionnement et la résistance du processus dématérialisé avant de le déployer plus largement. C'est également l'occasion de faire un premier retour d'expérience et d'adapter les modes de faire pour la suite du projet.

Le périmètre de l'expérimentation peut varier en fonction des critères suivants :

- Les entités au sein de l'administration et les usagers cibles (direction, service, typologies de métier) induisant un nombre d'agents plus ou moins important

- Les processus et objets induisant des flux et volumétries plus ou moins importants
- Les outils et fonctionnalités couvertes

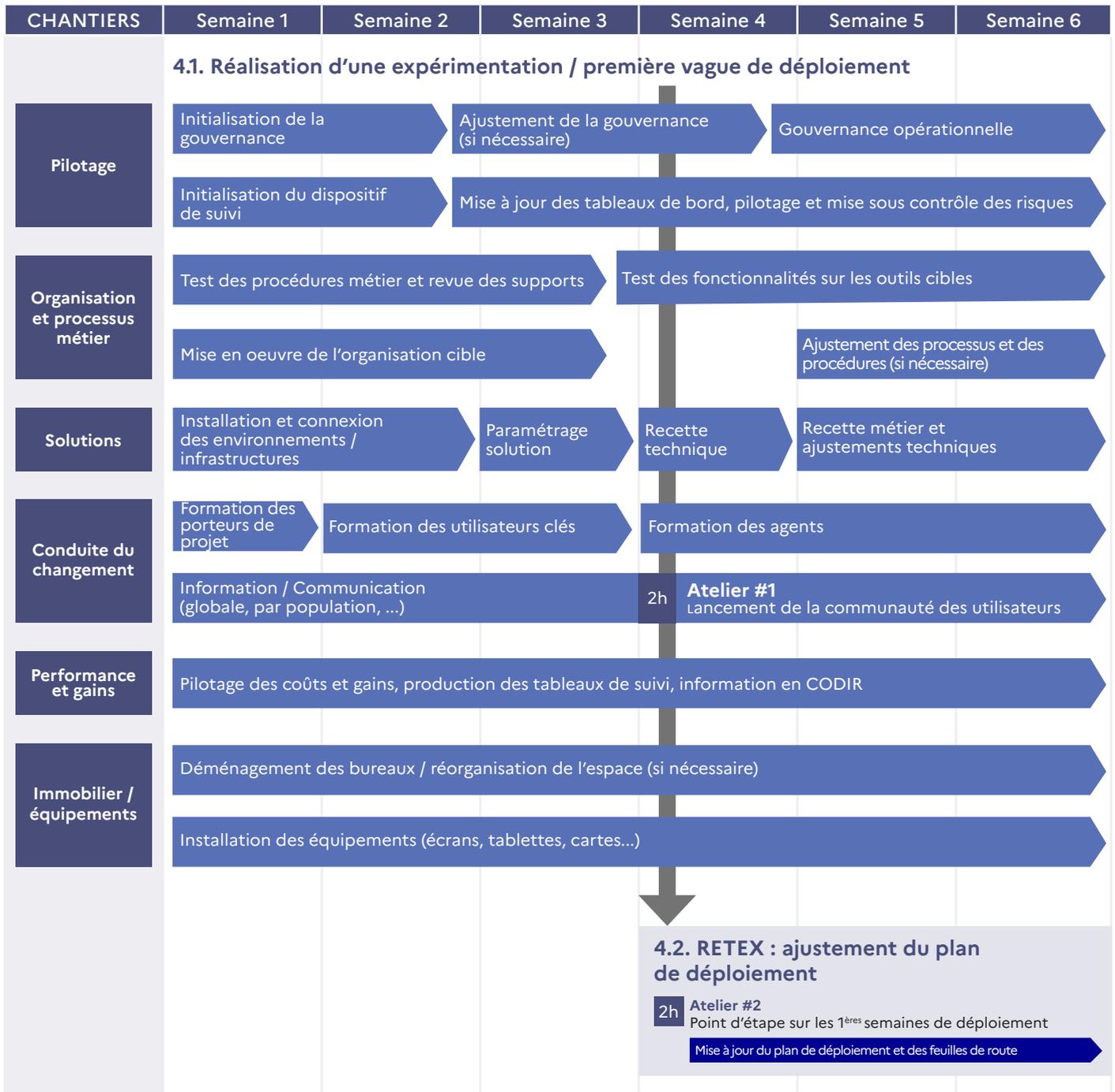
L'expérimentation doit être menée comme un projet pilote par l'équipe cœur constituée lors de la phase de qualification stratégique et appuyée sur une gouvernance resserrée.

Enfin, ce guide étant à destination des chefs de projet métier, les étapes spécifiques de construction, développement et déploiement de la solution devront être précisées par la MOE.

# MODALITÉS DE RÉALISATION

Le planning ci-dessous est présenté à titre indicatif et devra être adapté à votre projet. Le

détail des étapes, actions à mener et livrables de sortie est présenté dans la [fiche méthodologique M4](#). !



# 05

## DÉMARRAGE DU DÉPLOIEMENT



### ÉTAPES À RÉALISER ET OBJECTIFS

#### Chantier pilotage

Le pilotage du déploiement s'inscrit dans la continuité du pilotage du projet, et il convient de :

- Doter chaque chantier d'une feuille de route et d'un suivi spécifique. Là où les phases de qualification, définition du besoin et de l'opportunité, définition de la cible et expérimentation ont des livrables « types » largement coproduits avec les parties prenantes, la phase de déploiement nécessite de mettre en œuvre des feuilles de route par chantier *ad hoc* et spécifiques au contexte de l'entité
- Mettre en responsabilité les porteurs de chantier. Le chef de projet orchestre l'ensemble des chantiers lors des phases précédemment citées. Le démarrage du déploiement est un passage de relais. Si le chef de projet conserve le pilotage global, il peut désormais s'appuyer sur le ou les responsables

du processus et les porteurs de chantiers.

Le pilotage doit donc être ajusté pour convenir aux besoins de la phase de déploiement :

- Évolution de la comitologie
  - Type et nombre d'instances : il peut être nécessaire de dédier des instances à l'un ou plusieurs des chantiers
  - Fréquence des instances de pilotage : il peut être utile de rapprocher les instances dans les phases clés du déploiement pour éviter « l'effet tunnel »
- Structuration de feuilles de route par chantier avec liste des actions à réaliser, porteur et échéances
- Développement d'outils d'appui adaptés

#### Chantier organisation et processus métier

Envisager la dématérialisation des processus comme un projet et non comme un logiciel à installer et comprendre sa dimension avant tout organisationnelle est essentiel. Le déploiement de l'organisation cible est l'une des

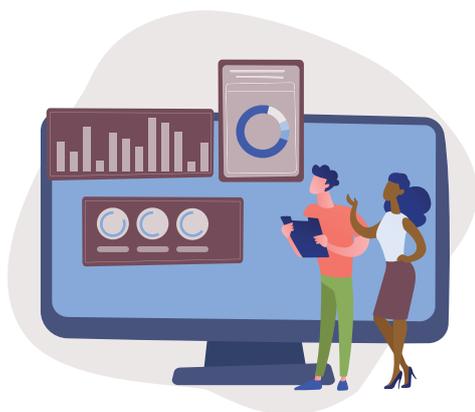
étapes les plus critiques de la transformation et doit permettre à chaque agent de comprendre son métier vis-à-vis des nouveaux usages collaboratifs et modes de faire dématérialisés.

Pour accompagner la mise en œuvre de la nouvelle organisation (ou de l'organisation ajustée) et les processus métier dématérialisés et simplifiés, des outils dédiés adaptés à chaque population doivent être construits :

- Organisation
  - Organigrammes cibles
  - Rôles et responsabilités détaillés
    - Au niveau organisationnel
    - Au niveau individuel avec la mise à jour des fiches de poste

- Processus métiers
  - Procédures détaillant chaque cas d'usage dématérialisé
  - Modes opératoires : tutoriels, pas à pas, mémo visuel, etc.
  - Amélioration continue des processus métier via la mise en place de sondages utilisateurs

Ce chantier doit être mené en collaboration étroite avec la Direction des Ressources humaines et les instances sociales de votre administration.



## Chantier conduite du changement

L'objectif de la conduite du changement est d'ancrer durablement les changements des modes de faire associés à un nouveau projet. Elle vise à assurer un équilibre entre transformations culturelles et humaines et changements technologiques.

La conduite du changement comporte 3 grandes dimensions :

- La communication et sensibilisation (voir focus ci-dessous) ⊕
  - Communication institutionnelle : communication par le plus haut niveau hiérarchique de votre administration ou de votre direction. Les messages clés à porter auprès des acteurs sont précisés ci-dessous.
  - Communication projet : communication sur les avancées et les résultats du projet de dématérialisation.
- La mobilisation individuelle ou collective : ancrer les changements en termes de compréhension, appropriation, adhésion et portage du projet
  - Appropriation des grands messages par des personnes « relais ».
  - Événements collectifs favorisant l'appropriation homogène des messages clés.

- La formation : asseoir les compétences et assimiler les évolutions des processus et modes de fonctionnement (voir focus ci-dessous) ⊕

- Formation SI : accompagnement à l'utilisation de l'outil.
- Formation métier : compétences non techniques mais indispensables dans la perspective de la dématérialisation (ex : sensibilisation au travail collaboratif, règles d'usage, règles de gestion...).

Pour chacune de ces dimensions, le plan de conduite du changement doit détailler :

- Les objectifs et principes de conduite du changement sur les phases d'expérimentation et de déploiement du projet.
- Les cibles, les modalités et **les acteurs porteurs** des actions de conduite du changement.
- Les parcours de changement par acteur selon le niveau d'impact.

Ce chantier doit être mené en collaboration avec les Directions de la Communication et des Ressources Humaines de votre administration.



## Focus sur la communication

Exemples de messages à porter auprès des collaborateurs :

Population ciblée	Messages clés à apporter sur le projet de dématérialisation
Direction	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ce projet s'inscrit dans les objectifs de la modernisation de l'État</li> <li>2. En tant qu'encadrement supérieur, vos actes ont valeur d'exemplarité pour le reste des agents de votre direction</li> <li>3. Le déploiement de la cible organisationnelle et métier et de la solution de dématérialisation est un chantier prioritaire et répond aux besoins exprimés par vos équipes</li> </ol>
Encadrement de proximité	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vous aurez la responsabilité d'organiser le bon déploiement de l'outil et des nouveaux processus métier au sein de vos équipes</li> <li>2. Vous encouragerez vos équipes à vous remonter les difficultés rencontrées</li> </ol>
Rédacteurs	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vous serez les promoteurs du projet en menant des actions de sensibilisation et d'explication des enjeux et gains liés à l'utilisation de l'outil</li> <li>2. Vous serez les garants de la bonne utilisation de l'outil au sein de votre bureau</li> </ol>
Assistants	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vous jouerez un rôle clé car transverse pour identifier d'éventuels blocages, qui seront à remonter et à partager avec le chef de projet</li> <li>2. Vous contribuerez à faire progresser les usages afin de diminuer : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nombre d'impressions papier</li> <li>• L'envoi de courriers papier</li> <li>• L'envoi de pièces jointes</li> </ul> </li> </ol>



## Focus sur les formations

Trois grandes populations doivent être formées dans une logique de cascade pour former le plus grand nombre.

- Les porteurs du projet

- Destinataires : le chef de projet, les administrateurs fonctionnels ou techniques et éventuellement, les responsables des chantiers
- Calendrier : entre la phase de qualification stratégique et la phase de définition du besoin et de l'opportunité
- Contenu : jusqu'à 3 jours de formation, selon le(s) profil(s) sélectionné(s)
  - Jour 1 : modalités de direction d'un projet de dématérialisation, spécificités de ce type de projet (selon le processus concerné) et dimensions (organisationnelles, managériales)
  - Jour 2 : rudiments de la gestion de projet (conduire le changement, constituer une équipe projet, planifier le projet, animer une équipe, communiquer, former, etc)

→ Jour 3 : compréhension du processus concerné, du choix technique de la solution (en général ou précisément si celle-ci est déjà connue), maîtrise des paramétrages possibles, etc.

- Les utilisateurs clés

- Destinataires : agents en charge du processus concerné, encadrants, secrétaires
- Calendrier : au démarrage de la phase d'expérimentation afin que les paramétrages de la solution aient été faits dans les services concernés et que la solution soit opérationnelle pour permettre l'appropriation
- Contenu : formation appliquée effectuée en une journée sur la base de cas pratiques
  - Logique d'ensemble et fonctionnement des processus et de la solution
  - Grandes fonctionnalités de la solution
- La formation prépare les utilisateurs clés à assurer eux-mêmes de petites formations internes

- Les utilisateurs finaux de l'outil
  - Audience : tous les utilisateurs finaux
  - Calendrier : lors de la phase de déploiement, lorsque la solution est stabilisée
  - Contenu : modes opératoires pour les grands cas d'usages (ex : qualifier un courrier, partager ou classer une note, valider un texte..)
  - Moyens : la formation en ligne semble être le meilleur moyen pour un déploiement de masse et une acquisition de compétences facilement modularisable

## Chantier solution

Le chantier solution est mené par le dispositif MOE en collaboration avec la DNUM, le SIDSIC ou RSI de votre administration et l'équipe métier. Il consiste à intégrer et paramétrer la nouvelle solution

ou la solution ajustée dans l'environnement technique de l'administration et à réaliser des tests de performance à échelle ainsi que des tests métiers.

## Chantier performance et gains

Ce chantier permet de piloter et contrôler les coûts inhérents au projet ainsi que les gains qu'il occasionne. Ce pilotage est rendu possible par des outils dédiés, alignés avec le modèle de coûts

réalisé en phase de définition du besoin et d'opportunité. L'animation de ce chantier doit être réalisée en collaboration étroite avec la Direction financière de votre administration.

## Chantier immobilier, logistique et équipements

Ce chantier accompagne la réorganisation physique et logistique des espaces de travail et/ou de stockage des documents induite par le projet de dématérialisation. L'ampleur de la transformation dépend de chaque projet et peut aller d'un simple réaménagement des bureaux au déménagement d'un service ou d'une direction.

ceux-ci pourraient se retrouver dans l'incapacité de travailler, le temps que le déménagement soit terminé, pénalisant ainsi l'activité de la direction. Ce chantier doit être déployé en collaboration avec la direction des moyens généraux de votre administration.

Il est important d'avoir planifié le déploiement pour permettre une transition limitant au maximum l'impact sur les conditions de travail des agents. Dans le cas contraire,

L'autre versant du chantier consiste à équiper les agents du matériel nécessaire au bon fonctionnement du processus dématérialisé : écrans, scanners, tablettes, cartes électroniques, mobilier de bureau adapté...

## MODALITÉS DE RÉALISATION

Les modalités de réalisation sont les mêmes que celles présentées pour la phase d'expérimentation.

Seul le périmètre et la durée globale seront adaptés.

# 06

## BASCULE EN MODE NOMINAL ET CAPITALISATION



Passer du mode projet au mode nominal (opérationnel) permet de pérenniser le nouveau fonctionnement dématérialisé et assurer son succès dans la durée. Les ressources et modes d'organisation mis en œuvre pour la phase projet doivent évoluer et permettre une continuité avec la poursuite de l'activité opérationnelle.

Une fois la cible déployée, l'équipe projet passe le relais progressivement du mode projet au mode opérationnel. Cette transition de ressources doit être anticipée et peut être facilitée par quelques bonnes pratiques :

- Impliquer les futurs utilisateurs / acteurs du mode opérationnel dès le démarrage du projet
  - Pour prévenir les risques liés à l'exploitation de l'outil ou aux nouveaux modes de travail
  - Pour éviter une rupture trop importante ou un passage de relais trop long
- Prévoir une phase de transition dans le projet qui permettra un transfert d'expertise et de connaissance (notamment vers les internes lorsque le projet était appuyé par un prestataire externe)

- Documenter la vie du projet au fil de l'eau et sauvegarder les livrables clés du projet dans un répertoire partagé
- Définir une matrice de rôles et responsabilités pour le mode opérationnel
- Mettre en œuvre progressivement les processus de gestion des incidents, des demandes et des changements
- Organiser une présentation retour d'expérience (RETEX) au sein de sa direction ou plus largement avec d'autres administrations

Les points relatifs à la capitalisation permettent de :

- Gagner en productivité et en rapidité
- Permettre aux agents d'être plus autonomes dans la recherche d'information
- Enrichir les méthodes de travail
- Éviter certaines erreurs ou lenteurs dans la vie du projet
- Répondre plus facilement à une problématique ou un frein rencontré
- Former plus rapidement et simplement les nouveaux arrivants

# 07

## ANNEXES



### INDEX DES FICHES MÉTHODOLOGIQUES

Fiche	Phase	Page
M1	Qualification stratégique	2
M2	Définition du besoin et de l'opportunité	3
M3	Définition de la cible	4
M4	Réalisation d'une expérimentation	5

### INDEX DES FICHES OUTILS

Fiche	Outil	Page
O1	Matrice de suivi des risques	7
O2	Matrice d'évaluation des gains	8
O3	Matrice RACI	9
O4	Note de cadrage	10
O5	Logigramme	11
O6	Bonnes pratiques relatives à la production collaborative de documents	12
O7	Nomenclature d'objets et niveaux de confidentialité	13
O8	Matrice d'impact ou Matrice OMOC	14
O9	Plan de transformation	15
O10	Carte de transformation	16
O11	Fiche chantier	17



**MINISTÈRE  
DE LA TRANSFORMATION  
ET DE LA FONCTION  
PUBLIQUES**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



Ce rapport fait partie d'un projet  
pilote par la DITP.  
[www.modernisation.gouv.fr](http://www.modernisation.gouv.fr)

Juillet 2021