



GOVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Direction
interministérielle
du numérique**

Paris, le 04/05/2023

Département CMR / DINUM

Affaire suivie par : Patrick Aubertin et Nicolas Gueyne
Mèl. : patrick.aubertin@modernisation.gouv.fr
Mèl : nicolas.gueyne@modernisation.gouv.fr

Madame la Directrice interministérielle
du numérique

à

Madame la Secrétaire générale des
ministères économiques et financiers

Réf. : 2023-CMR-15

Objet : Avis conforme sur le projet Télémac

Réf : Décret n° 2019-1088 du 25 octobre 2019 relatif au système d'information et de communication de l'Etat et à la direction interministérielle du numérique modifié par le décret n° 2023-304 du 22 avril 2023

Arrêté du 5 juin 2020 pris pour l'application de l'article 3 du décret n° 2019-1088 du 25 octobre 2019 relatif au système d'information et de communication de l'Etat et à la direction interministérielle du numérique

Courrier de saisine – référence SDNAC/2023/03/4772 du 31 mars 2023

En application de l'article 3 du décret n° 2019-1088 du 25 octobre 2019 modifié par le décret n° 2023-304 du 22 avril 2023, vous avez saisi les services de la DINUM par courrier reçu le 4 avril 2023, s'agissant du projet Télémac porté par le ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique.

1. Présentation du projet TELEMAT

Le projet Télémac est un des chantiers majeurs identifiés dans le cadre de la stratégie 2022-2025 de la douane (« la démarche stratégique de la douane » - novembre 2021 - axe 14 – « développer des outils et méthodes de travail modernes pour être davantage en situation opérationnelle »).

Le projet Télémac a vocation à améliorer les conditions d'exercice des missions des agents de terrain, en les faisant gagner en efficacité opérationnelle grâce au développement d'outils numériques leur permettant d'effectuer un maximum de tâches en mobilité, depuis les lieux de contrôle, sans avoir à retourner au bureau ou à la brigade.

Le projet vise en l'état deux objectifs : d'une part moderniser le socle technologique qui permettra d'accueillir les applications sur la plateforme mobilité, et d'autre part développer et mettre en service dix applications mobiles sur trois ans (de 2023 à 2025). Un enjeu fondamental du projet est de rendre les équipes projet métier autonomes pour porter nativement les spécificités propres à la mobilité.

Sur les dix applications mobiles prévues dans le cadre du projet Télémac, quatre sont d'ores et déjà identifiées : MobiViti (aide aux contrôles des parcelles des viticulteurs), Visite (aide aux contrôles physiques des marchandises dédouanées dans le cadre de la procédure H7 – e-commerce), Sanibio (aide aux contrôles sanitaires des fruits et légumes en frontière) et Scellés (aide aux contrôles de scellés des conteneurs maritimes).

2. Analyse et recommandations

Sur la base des documents qui ont été communiqués et des échanges entre nos équipes en amont de l'instruction, je souhaite partager avec vous les constats, réserve et recommandations décrits dans les paragraphes suivants.

- a) Le projet a fait le choix d'héberger ses infrastructures plateforme mobilité en propre, mais doit valider ce choix en déposant une demande de dérogation à la doctrine « cloud au centre ».**

Les infrastructures sont hébergées dans les locaux du Centre Informatique Douanier (CID) à Osny. Vous êtes en cours de formalisation d'une demande de dérogation à la doctrine « cloud au centre ».

Réserve n°1 : Prenant note de votre volonté de présenter une demande de dérogation à la doctrine « cloud au centre », je vous demande de me présenter cette demande dans les 3 mois.

- b) Le projet doit mobiliser davantage les méthodes agiles.**

Il est prévu de développer dix applications mobiles sur trois ans, soit à une fréquence relativement lente. La méthodologie de développement adoptée est systématiquement le « cycle en V », et le délai de mise à disposition d'une application mobile, en incluant les phases de qualification, approfondissement, développement et recette, est d'environ 15 mois.

Or l'utilisation sur le terrain des premières applications mobiles va selon toute vraisemblance créer un besoin qu'il sera impossible de satisfaire rapidement si on s'en tient à une méthode « cycle en V ». Il s'agit de tenir davantage compte des retours des utilisateurs dans les phases de développement.

Recommandation n°1 : Afin de maximiser l'impact du projet sur les usages terrain, et conformément aux préconisations de la nouvelle stratégie numérique de l'Etat en date du 9 mars 2023¹, je vous recommande d'intégrer davantage d'agilité dans le développement des applications mobiles, avec des sprints courts apportant le plus d'impact possible pour les opérationnels sur le terrain et une prise en compte dans les développements des retours des utilisateurs.

¹ [Feuille-de-route-DINUM.pdf \(numerique.gouv.fr\)](#)

c) Le projet doit mettre en place une offre de service « mobilité » afin de permettre aux projets métier de mettre en œuvre des applications mobiles en toute autonomie.

Afin de rendre à terme les équipes projet métier autonomes, le projet Télémac a mis en place un chantier spécifique « d'acculturation et d'internalisation des compétences » (chantier 4). Ce chantier prévoit les actions suivantes : un plan de communication, une communauté d'ambassadeurs, et un ensemble de formations spécifiques.

Ce chantier, ainsi que la modernisation du socle technologique, sont des éléments importants pour l'autonomisation des équipes projet métier. Le risque cependant est que, une fois le projet Télémac terminé, la dynamique créée s'essouffle. Il s'agit de garder en interne des capacités d'évolution de l'offre de service « mobilité », amenée à évoluer, pour répondre aux besoins des opérationnels.

Recommandation n°2 : Afin d'assurer la prise en compte de la mobilité dans les projets après 2025, je vous recommande d'élaborer et de mettre en place une « offre de service » qui prendra le relai du projet Télémac, une fois celui-ci terminé. Cette offre de service, qui pourra prendre la forme d'une équipe produit pérenne Télémac, devra proposer une assistance aux projets souhaitant développer une application mobile, et viendra en complément du maintien en condition opérationnelle, qui lui, assure la maintenance et les évolutions du socle technologique. Un budget spécifique, à définir à partir de 2026, doit être attribué à la mise en œuvre de cette offre de service en sus du budget de maintien en condition opérationnelle.

d) Les échanges avec le ministère de l'Intérieur et des Outre-mer doivent se poursuivre et s'intensifier.

Vous avez identifié deux besoins qui nécessitent une collaboration étroite avec le ministère de l'intérieur et des Outre-mer, à savoir la mise en place d'une authentification forte et l'accès à certaines données métier issues des bases de données du fichier des personnes recherchées (FPR), du système d'immatriculation des véhicules (SIV), du fichier des objets et véhicules volés (FOVeS) et de l'european car and driving licence information system (EUCARIS). L'accès à ces données nécessitera l'établissement de contrats de service entre la DGDDI et la direction compétente du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer.

A ce stade du projet, vous avez initié des premiers échanges et vous pensez reprendre contact avec le ministère de l'Intérieur et des Outre-mer dans les prochains mois.

Recommandation n°3 : Je vous recommande de reprendre contact avec le ministère de l'Intérieur et des Outre-mer dès à présent pour éviter que le temps nécessaire aux échanges sur l'authentification forte et sur l'accès aux données ne retarde la mise en service des applications mobiles. Je vous suggère de compléter votre gouvernance en intégrant une instance dédiée aux échanges avec le ministère de l'Intérieur et des Outre-mer.

e) Les indicateurs clés sont à compléter.

Le projet prévoit un ensemble d'indicateurs de suivi de projet : le nombre de nouveaux terminaux déployés, le nombre d'applications mobiles disponibles dans le magasin applicatif, le pourcentage d'utilisateurs actifs, le nombre d'incidents, et le montant d'économies générées (sous la forme de redéploiement d'effectifs).

Ces indicateurs ont pour but, d'après ce qui est indiqué dans le dossier de saisine, de suivre la livraison des applications mobiles et la maîtrise de leur coût, les délais de déploiement, et de mesurer le niveau de service apporté aux agents.

Dans la pratique, les indicateurs identifiés permettent de ne mesurer qu'en partie le niveau de service apporté aux agents, et ne mesurent pas l'efficacité dans la fabrication des applications, ni la satisfaction des utilisateurs. Pour autant, les objectifs du projet sont de mettre à disposition des agents des applications mobiles efficaces au travers d'une fabrique performante.

Recommandation n°4 : Je vous recommande de mesurer d'une part la satisfaction des utilisateurs dans l'utilisation des applications mobiles, et d'autre part l'efficacité dans la fabrication des applications (délais, coûts, qualité), à l'aide d'indicateurs adaptés. Ces indicateurs doivent être présentés et suivis dans les comités projet (notamment l'instance stratégique).

Conclusion de l'avis conforme

Au vu de ces éléments, j'émet un avis **conforme favorable avec une réserve**. Je vous demande de bien vouloir présenter votre demande de dérogation à la doctrine « cloud au centre » sous un délai de 3 mois.

Aussi, je vous informe que le projet intégrera le Panorama des grands projets SI de l'Etat lors de sa mise à jour de décembre 2023. D'ici là, nos équipes peuvent échanger en continue sur la prise en compte des réserves et recommandations évoquées ci-dessus.

Conformément au décret n° 2019-1088 du 25 octobre 2019 relatif au système d'information et de communication de l'Etat et à la direction interministérielle du numérique, la transmission du présent avis met fin à la procédure de saisine.



Stéphanie Schaer
Directrice interministérielle du numérique

Copie :

Madame la Première ministre

A l'attention de :

- Monsieur le directeur de cabinet
- Madame la secrétaire générale du gouvernement

Monsieur le ministre de l'économie des finances et de la souveraineté industrielle et numérique

A l'attention de :

- Monsieur le directeur de cabinet
- Madame la directrice générale des douanes et droits indirects
- Madame la directrice du budget
- Monsieur le chef du service du numérique

Monsieur le ministre délégué chargé des comptes publics

A l'attention de :

- Monsieur le directeur de cabinet

Monsieur le ministre de la transformation et de la fonction publiques

A l'attention de :

- Monsieur le directeur de cabinet
- Monsieur le délégué interministériel de la transformation publique

Annexe : Tableau récapitulatif de la réserve et des recommandations du projet Télémac.

n°	Réserves	Statut
1	Prenant note de votre volonté de présenter une demande de dérogation à la doctrine « cloud au centre », je vous demande de me présenter cette demande dans les 3 mois.	Ouvert

n°	Recommandations	Statut
1	Afin de maximiser l'impact du projet sur les usages terrain, et conformément aux préconisations de la nouvelle stratégie numérique de l'Etat en date du 9 mars 2023, je vous recommande d'intégrer davantage d'agilité dans le développement de certaines applications mobiles, avec des sprints courts apportant le plus d'impact possible pour les opérationnels sur le terrain et une prise en compte dans les développements des retours des utilisateurs.	Ouvert
2	Afin d'assurer la prise en compte de la mobilité dans les projets après 2025, je vous recommande d'élaborer et de mettre en place une « offre de service » qui prendra le relai du projet Télémac, une fois celui-ci terminé. Cette offre de service, qui pourra prendre la forme d'une équipe produit pérenne Télémac, devra proposer une assistance aux projets souhaitant développer une application mobile, et viendra en complément du maintien en condition opérationnelle, qui lui, assure la maintenance et les évolutions du socle technologique. Un budget spécifique, à définir à partir de 2026, doit être attribué à la mise en œuvre de cette offre de service en sus du budget de maintien en condition opérationnelle.	Ouvert
3	Je vous recommande de reprendre contact avec le ministère de l'Intérieur et des Outre-mer dès à présent pour éviter que le temps nécessaire aux échanges sur l'authentification forte et sur l'accès aux données ne retarde la mise en service des applications mobiles. Je vous suggère de compléter votre gouvernance en intégrant une instance dédiée aux échanges avec le ministère de l'Intérieur et des Outre-mer.	Ouvert
4	Je vous recommande de mesurer d'une part la satisfaction des utilisateurs dans l'utilisation des applications mobiles, et d'autre part l'efficacité dans la fabrication des applications (délais, coûts, qualité), à l'aide d'indicateurs adaptés. Ces indicateurs doivent être présentés et suivis dans les comités projet (notamment l'instance stratégique).	Ouvert