



BANQUE des
TERRITOIRES



FIDELIO

Programme SI

Gestion des Prêts

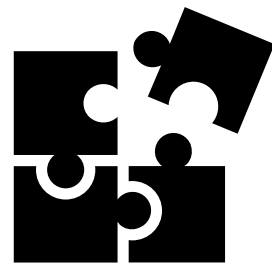
CSSCT du 13 juillet 2021

Sommaire

01	Rappel	3	05	Les RPS	18
	Le contexte du projet	4			
	Son périmètre	5	06	Impacts sur les activités	20
	L'équipe Projet	8		Impacts sur les activités	21
02	Le calendrier du projet	10		Impacts sur l'organisation	23
				Articulation avec la mutualisation des BO prêts	24
03	Point d'étape	13	07	Annexes	25
				Grille RPS du projet	
04	Le dispositif d'accompagnement	15			

01

Rappel
Le contexte du projet
Son périmètre
L'équipe projet



FIDELIO – RAPPEL DU CONTEXTE DU PROJET

Un système de gestion confronté à une forte obsolescence technique et fonctionnelle

SEQUOIA

Un outil peu adaptable ne satisfaisant plus aux nouvelles exigences du marché et les besoins associés à de nouveaux produits financiers

Une réactivité en deçà des attentes du métier pour la commercialisation de nouveaux produits

Un frein au développement de nouveaux services digitaux

Une lourdeur pour la gestion spécifique des adaptations réglementaires

Un risque d'exploitabilité du fait de la raréfaction des compétences SI adéquates sur le marché

FIDELIO

Couvrir l'ensemble du périmètre de gestion des prêts de l'EP (Fonds d'Épargne, DCB, DFIN, PIA...)

Une amélioration du « Time to market » par la couverture en standard d'un **périmètre de gestion élargi**

Une **architecture urbanisée** offrant des possibilités de mettre en œuvre des **nouveaux services de gestion** et permettant de couvrir des besoins de **développement digital**

Des fonctionnalités additionnelles livrées en standard et couvrant les **aspects réglementaires** (ex: Anacredit - RGPDP)

Une exploitabilité facilitée par la **technologie et la modernité** de la solution

FIDELIO – RAPPEL DU PERIMETRE

Le périmètre fonctionnel

- Prêts sur Fonds d'Épargne
- Prêts sur Section Générale opérés par
 - La DCB (PJ et IIG)
 - La DI (Prêts participatifs ou ESS)
- Prêts opérés par le PIA
- Prêts de la DFINC au FE

LES ALEAS DE GESTION

- La gestion des impayés
- Le traitement des remboursements anticipés
- Les réaménagements
- Les transferts de prêts et de garanties

LA GESTION COURANTE

- Les versements
- Les mises en recouvrement
- La gestion des données clients
- L'information clients et garants
- La gestion des suspens



LA COMPTABILITE ET LE REGLEMENTAIRE

- Comptabilisation des opérations
- Déclarations Banque de France – ANACREDIT – FINREP...
- Information annuelle des garants

FIDELIO – RAPPEL DU PERIMETRE

Acteurs et futurs utilisateurs



« CONSOMMATEURS »

- Comptabilité et règlementaire
- ALM DFE
- ALM Section générale
- Fonction Risque



ACTEURS

- Equipe Métiers : 25 personnes
- Equipe DSI : 20 personnes
- Equipe Editeur : 44 personnes



UTILISATEURS

- DPHG 75 personnes environ
- Pour mémoire l'ensemble des actes de gestion traités initialement en DR seront centralisés à DPHG en sept. 2021



FIDELIO – RAPPEL DU PERIMETRE

Les sites d'intervention de l'équipe projet



«DISTANCIEL » pour tous les acteurs du projet

Un mode de travail éprouvé qui a permis d'assurer la continuité du projet dans toutes ses dimensions : conception, recettes, formation...



ACTEURS

- Equipe Métiers : Austerlitz 1
- Equipe DSI : Austerlitz 4
- Equipe Editeur : Austerlitz 4

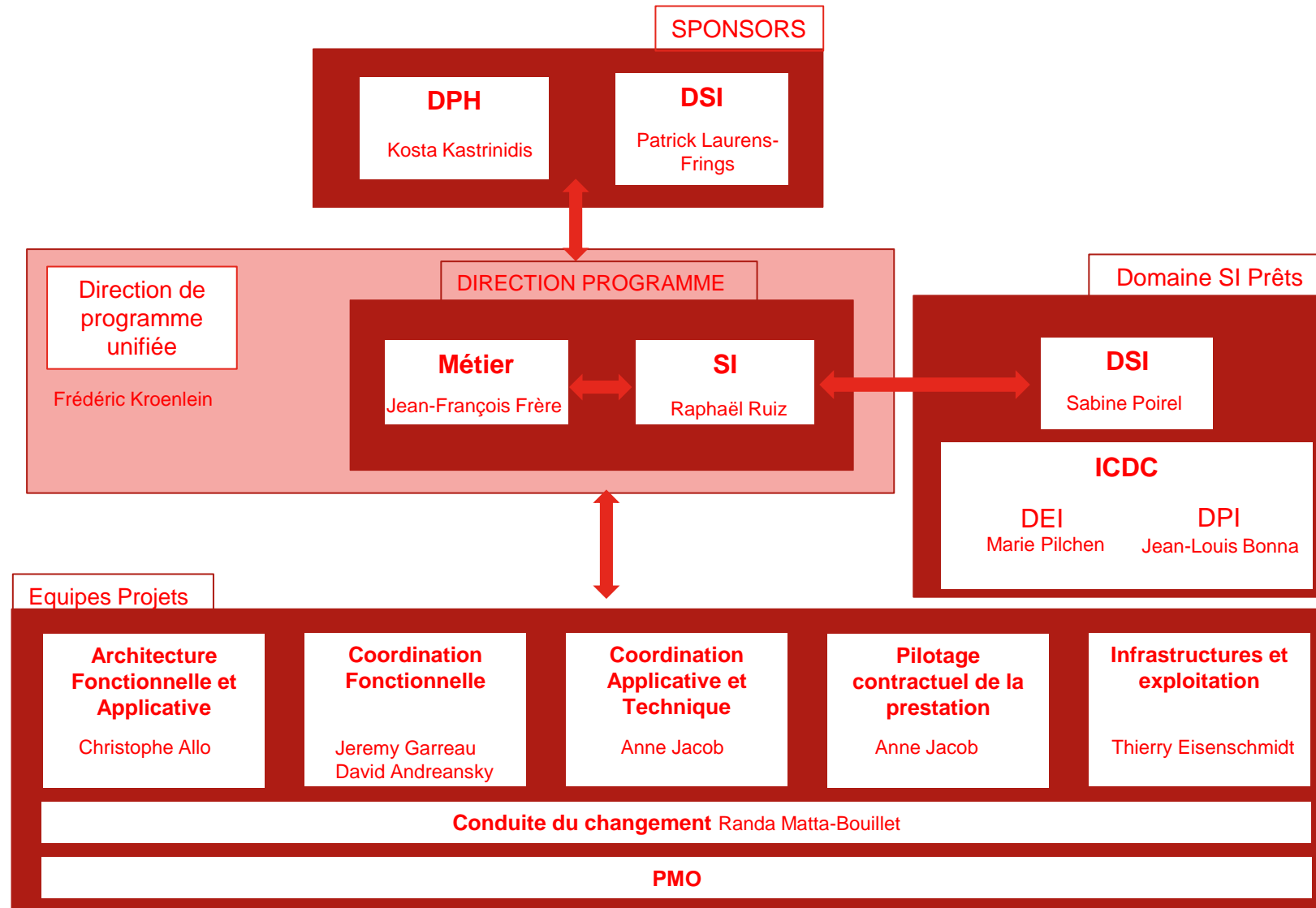


UTILISATEURS

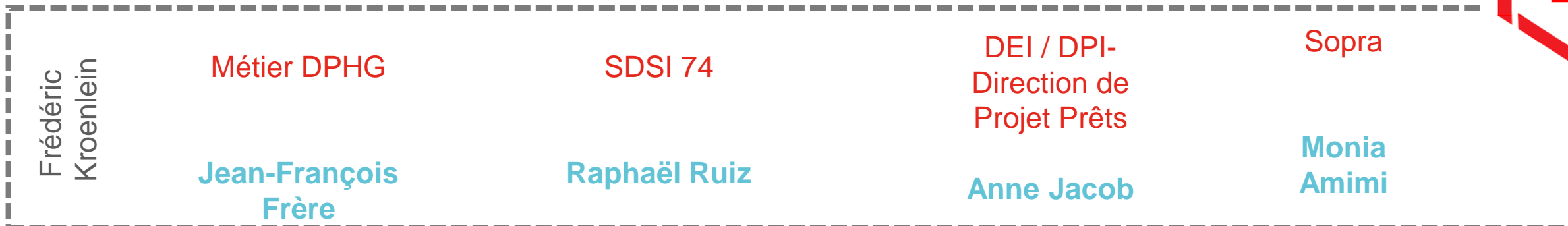
- DPHG : Austerlitz 1



FIDELIO – RAPPEL DU DISPOSITIF DE PILOTAGE



FIDELIO – LES EQUIPES



Internes

Randa Matta (Pilotage Métier et conduite du chgt)
 Equipe Métier conception
 Nadine Perrier (experte Métier)
 Sylvain Duquesnoy
 Olivia Le Louarne
 Dominique Deknuydt
 20 internes impliqués sur la recette, l'appui conception et la production
 3 internes en renfort Métier



Externes

1 PMO Métier
 3 consultants conduite du changement
 4 consultants renforts Métier (dont 3 mobilisés)



Internes

Jérémy Garreau (pilotage)
 David Andreansky (expertise prêts)
 Carlos Martin (Reprise antériorité)
 Aurélie Siozac (coordination transverse)
 Michel Philippe (expertise prêts)
 Safa Chelbi (expertise CASSIOPAE)



Externes

2 PMO
 1 coordinateur Recettes
 1 coordinateur Echanges avals
 1 coordinateur Editique
 8 coordinateurs backoffice
 1 Reprise antériorité



Internes

Corinne Coves (Ass. À la DP - 2 j/sem)

Stéphane Bachelier (CDP Echanges)
 Eloïse Queffelec (CDP Cœur Progiciel et RA)
 Idir Dahmouh (Expert Technico-fonctionnel)
 Thierry Eisenschmidt (CDP PIM (DPI))
 Pierre-Michel Leveque (Concepteur/développeur)



Externes : INETUM

Référent et back-up référent :
 Fabrice Guilleux gfiga-e
 Abdelkader Kodad cinetumab-e
 Activités cœur progiciel/échanges : 4 etp
 Activités RA : 1 etp
 Automatisation TNR RANOREX : 1 ETP



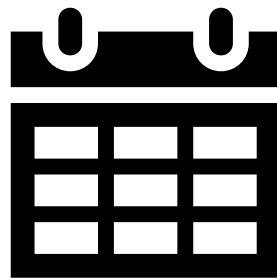
Externes

Equipe SBS de 44 personnes dont :

- **DP adjoint** : Jean-Yves Bruniaux
- **Responsable livraisons** : Mohamed Salimi
- **Responsables BO** : Mohamed Salimi, Jean-Charles Bouillet, Armand Gabin-Soh
- **Responsable Interfaces** : Antoine Amouyel
- **Responsable Reprise de données** : Moez Fradi

02

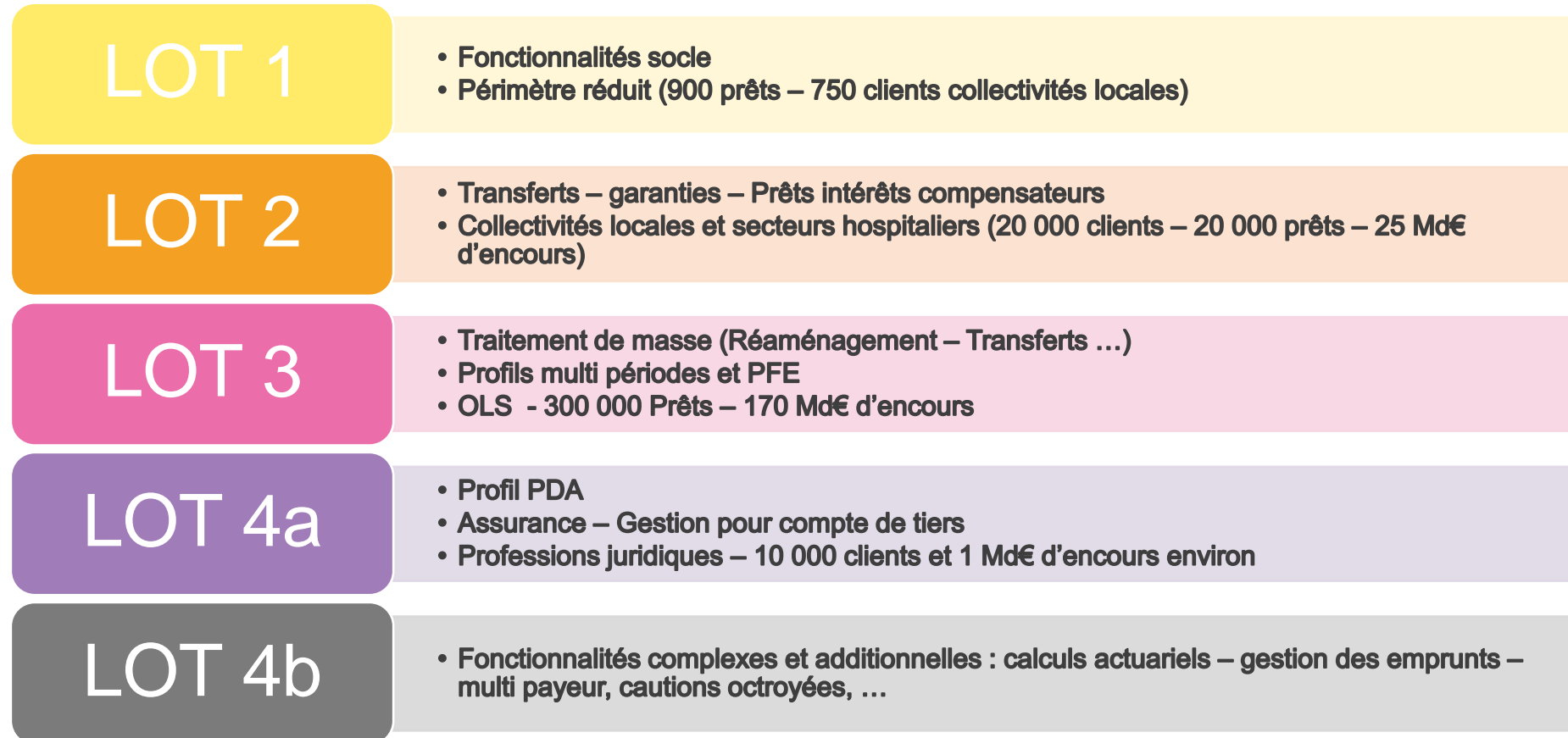
Le calendrier du projet



FIDELIO – LE CALENDRIER DU PROJET

Un calendrier structuré en 5 lots pour mieux sécuriser le projet

Un projet phasé en 5 lots fondés sur un découpage fonctionnel et par grand type de clientèles



Décommissionnement de SEQUOIA



FIDELIO – LE CALENDRIER DU PROJET

Un calendrier initial projet revu en profondeur

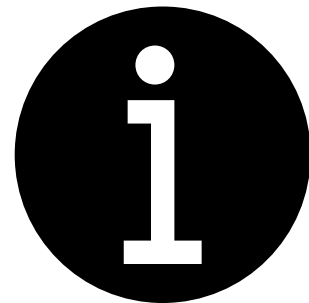
Les conditions de planning initial n'ont pu être tenues du fait :

- *D'une complexité des fonctionnalités spécifiques à la CDC, sous-évaluée par l'éditeur*
- *D'un changement de stratégie de l'éditeur SOPRA, après son rachat de CASSIOPAE, conduisant à une réallocation des moyens de conception et développement vers leur version prioritaire dite de « tête » sur laquelle s'appuie leur nouvelle politique commerciale*

Lots	Calendrier initial	Calendrier révisé
• Lot 1 : Fonctionnalités socle – périmètre limité sur les collectivités locales	T2 2019	Juin 2020
• Lot 2 : Garanties- transferts – Périmètre élargi sur les collectivités locales	T3 2020	Juillet 2021 (appli) Septembre 2021 (reprise)
• Lot 3 : Traitement de masse – Secteur HLM	T2 2020	T2 2022
• Lot 4 a : Assurances – Professions Juridiques	T4 2020	T1 2023
• Lot 4 b : Fonctionnalités additionnelles à SEQUOIA		T4 2023

03

Point d'étape



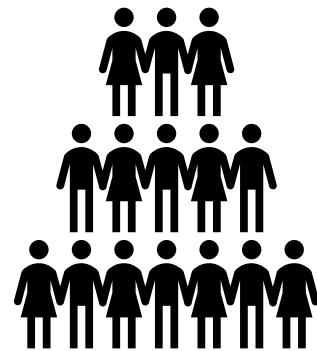
FIDELIO – POINT DE SITUATION

Point d'avancement des lots 1 à 3

- **Un lot 1** mis en production en juin 2020 sur un périmètre réduit qui a permis :
 - De tester les fonctionnalités « socle » et notamment les mises en recouvrement
 - Mais un nombre réduit d'actes de gestion qui n'a pas encore permis d'éprouver l'ensemble des fonctionnalités
 - D'identifier certaines anomalies dont la correction est prévue dans le cadre de la mise en production du lot 2
- **Un lot 2** en phase finale de recette dont la mise en production est prévue en deux temps
 - Début Juillet pour la mise en production applicative
 - Début septembre pour la mise en production fonctionnelle (reprise des données)
- **Un lot 3** en phase finale conception avec un démarrage des recettes prévu pour mi juin 2021
- **Un lot 4** en phase de cadrage

04

**Un dispositif
d'accompagnement
adapté aux enjeux du
projet**



FIDELIO

DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT

- Des équipes renforcées à chaque étape du projet
- Une équipe d'accompagnement au changement fortement structurée



Des renforts pour l'équipe DSI

- 2 renforts externes à partir d'avril 2019
- 3 renforts externes à partir de novembre 2020
- 1 renfort interne à partir de janvier 2021

Des équipes travaillant en plateau projet



EQUIPE METIER

En appui à la conception, aux recettes et lors des phases de mise en production

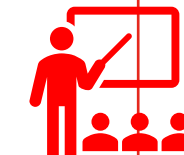
- 3 renforts internes sur la durée du projet
- 1 appui au pilotage
- 4 consultants (dont 3 mobilisés)
- 3 renforts sur la production (en cours)
- 4 personnes en Task-force en cas d'aléas au démarrage (en cours)

Des ressources compatibles avec la capacité d'accueil des locaux de DPHG (CSSCT IDF du 11/12/2020)



CONDUITE DU CHANGEMENT

- 1 Interne
- 3 consultants



FIDELIO DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT

Un dispositif d'accompagnement au changement ancré dans le projet dès les phases de conception



UN APPUI A LA CONCEPTION

- Accompagnement et challenge sur les évolutions de process
- Modélisation des processus cible
- Rédaction des modes opératoires et des solutions de contournement
 - 21 modes opératoires et 7 fiches pratiques rédigés
- Appui à la rédaction des procédures



UN APPUI A LA RECETTE

- Accompagnement des utilisateurs métier pour la préparation de la recette
- Assistance métier lors de l'exécution des recettes et mise à l'épreuve des modes opératoires



UN DISPOSITIF DE FORMATION RENFORCE

- Au démarrage de chaque lot
 - 15 sessions d'une demi journée et 9 participants pour le lot 1
 - 30 sessions d'une journée et 23 participants pour le lot 2
- En continu entre 2 lots pour maintenir les compétences et faciliter la recette et l'appropriation
 - 11 sessions d'une demi journée et 23 participants



UN DISPOSITIF DE COMMUNICATION DEDIE

- Une communauté projet dans Next
- Une communication aux DR au démarrage de chaque lot
- Une communication aux clients prévue lors du démarrage du lot 2



ANALYSE D'IMPACTS SUR LES ACTIVITES

- Assistance aux travaux d'analyse d'impacts sur les activités dans un souci de cohérence des processus et de maintien de l'équilibre entre activités et moyens



05

Les risques psychosociaux portés par le projet



Evaluation des RPS du Programme Gestion de Prêts

Quels dispositifs de réduction des risques

UN BUDGET REEVALUE

- A l'occasion du dernier CDE de nov. 2020 à 70 M€ - 39 M€ en 2018

UN DISPOSITIF D'EVALUATION DE LA VALEUR METIER ET D'ARBITRAGE

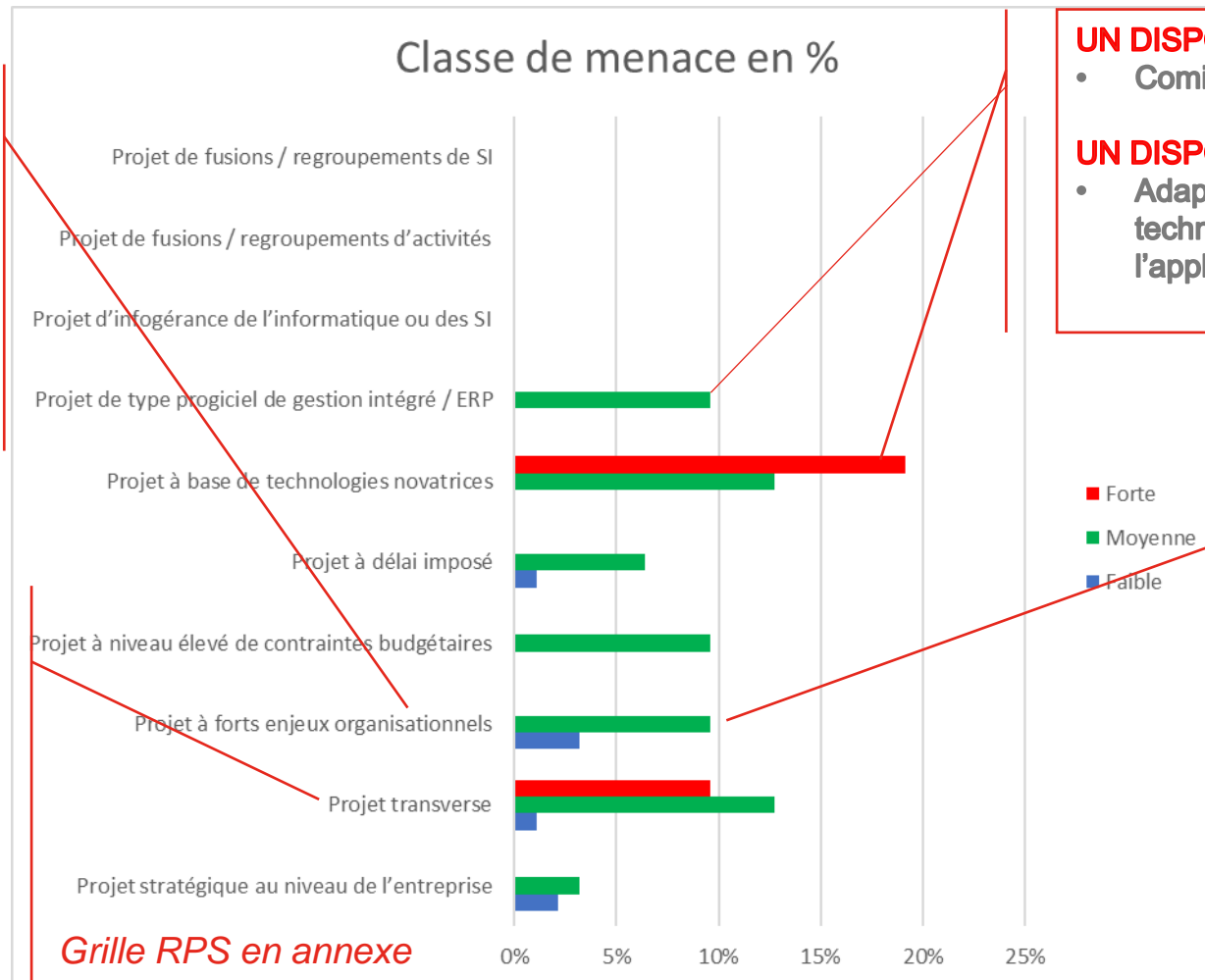
- Permettant de prioriser les sujets à forte valeur ajoutée métier

UN DISPOSITIF DE PILOTAGE à plusieurs niveaux

- Comité de pilotage Projet (DSI-Métiers)
- Comité de pilotage inter-métier

UN DISPOSITIF DE COMMUNICATION

- DR lors des mises en production majeures
- Intra département aux avancées majeures du projet



UN DISPOSITIF DE SUIVI EDETEUR

- Comité de pilotage éditeur

UN DISPOSITIF DE FORMATION

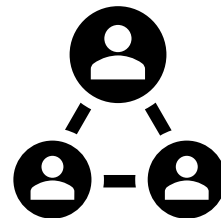
- Adapté au nouvel environnement technologique et ergonomique de l'application

UN DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT STRUCTURE

- Un accompagnement dès les phases de conception
- Des modes opératoires éprouvés Métier et MOA
- Un dispositif de formation progressif et continu

06

FIDELIO
Quels impacts
sur les activités et
sur l'organisation -
Quelle articulation avec
la mutualisation des BO
prêts



FIDELIO – LES IMPACTS ACTIVITES -RESSOURCES (Fin de projet)

ACTIVITES	PROCESSUS	EXPERTISE	RESSOURCES	Commentaires
Mises en recouvrement	●	●	→	Pas de modification à moyen terme sur cette activité. A plus long terme possibilité d'intégration des prêts traités en manuels à ce jour. Technicité accrue sur la gestion des prêts manuels
Remboursements anticipés	●●	●	↘	Évolution des processus nécessitant un accompagnement en terme de formation. Outillage des indemnités complexes programmé pour la fin du projet ou dans les phases ultérieures de maintenance
Transferts	●	●	↘	Un nouvel outil « sur mesure » répondant aux besoins utilisateurs
Réaménagements manuels	●●	●●	↗	Une activité plus complexe en lien avec la technicité de l'outil et la modélisation des produits intégrant les profils multi-paliers – Une activité toutefois limitée en nombre.
Gestion suspens	●●	●	↗	Un processus de traitement plus complexe et nécessitant plus d'interventions utilisateur
Gestion des impayés	●●	●	→	Un outil plus riche fonctionnellement permettant de traiter des opérations non prises en charge par le SI actuel (Report d'échéance par ex.)
Informations Clients	●●	●	↘	Une dématérialisation généralisée des courriers clients améliorée à terme sur certains besoins (attestations – information CAC ...) mais un accès d'information plus complexe
GLOBAL	●●	●●	→	Un projet peu impactant sur les grandes activités de gestion mais nécessitant une expertise renforcée sur l'intégration des opérations manuelles. Des ressources renforcées jusqu'à l'intégration de l'ensemble des fonctionnalités prévues au CdC

Impacts
 ●●● Fort
 ●● Modéré
 ● Faible

FIDELIO – LES IMPACTS SUR LES ACTIVITES

Une trajectoire jusqu'au décommissionnement de SEQUOIA tenant compte des impacts du projet sur les activités et les équipes de gestion :

LOTS

Dispositif de « réduction des impacts » liés à la trajectoire projet (hors formation)

Lo1 socle projet (900 prêts)

- Renfort des équipes de production (4 ETP)

Lot 2 Collectivités locales et gestion des garanties et transferts

- Maintien des renforts en place
- Apport programmé de 3 ressources supplémentaires pour faire face aux « régressions fonctionnelles transitoires »

Lot 3 Secteur HLM et fonctionnalités de masse

- Maintien des ressources complémentaires mobilisées en lot 2
- Marche en parallèle (SEQUOIA vs FIDELIO) répartie sur des équipes distinctes (Professions Juridiques vs Gestionnaires prêts sur FE) évitant aux équipes une gestion complexe multi-outils

Lot 4a Professions juridiques et fonctionnalités avancées

- Maintien des ressources nécessaires à la prise en charge des régressions fonctionnelles substituant en fin de lot4a

Lot 4b Solde des fonctionnalités avancées


- Bilan fonctionnel du projet
- Ajustement des ressources en conséquence

Décommissionnement de SEQUOIA



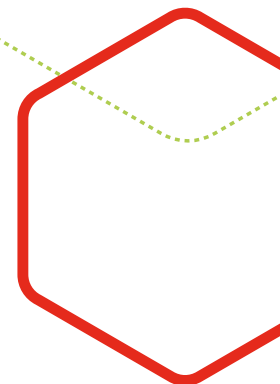
FIDELIO – LES IMPACTS SUR L'ORGANISATION

Si certaines activités sont impactées en terme de process et de mode opératoire, elles ne déterminent pas de changement d'organisation de la structure DPHG

		FONCTIONS SUPPORT G00	TRANSFERTS ET HYPOTHEQUES G11	GESTION MANUELLE ET COMPLEXE G12	GESTION ET SERVICES G31	MIDDLE-OFFICE PJ G32	COMPTABILITE G20	FLUX FINANCIER ET PILOTAGE PROD. G40	TOTAL
G00 - FONCTIONS SUPPORT		8							8
G 10 GESTION DES PRETS SUR Fonds d'Epargne	G11 Transferts et hypothèque		16						16
	G12 Gestion manuelle et Complexe			12					12
G30 - GESTION SOUS CONVENTION (prêts sur section générale et PIA)	31 Gestion aux PJ et Gestion des prêts sur FE				7				7
					10				
	31 Gestion manuelle et complexe			2					2
	32 Middle-office PJ					9			9
G20 - COMPTABILITE							9		9
G40 - FLUX FINANCIER ET PILOTAGE PRODUCTION								9	9
TOTAL		8	16	14	17	9	9	9	80

Les ajustements de l'organisation du département tels que présentés en CSSCT IDF du 11/12/2020 sont liés :

- Principalement au changement de périmètre d'activité avec la reprise du back-office prêts sur fonds d'épargne des directions régionales
- Et dans une plus faible mesure à la nécessité de mutualiser les activités à forte technicité comme la gestion manuelle des prêts.



FIDELIO ET LA MUTUALISATION DES BO PRETS

Sans être directement liée au projet FIDELIO, la mutualisation des Back-offices prêts sur Fonds d'épargne à DPHG (présentée au CSSCT le 17 juillet puis CUEP le 23 juillet 2020) s'inscrit dans un planning compatible avec celui du projet FIDELIO afin de limiter un double impact sur les équipes de gestion au siège ainsi que sur celles des directions régionales.

La mutualisation des Back-offices prêts sur Fonds d'Epargne initiée en juillet 2020 est désormais dans sa phase finale prévue début septembre 2021 en amont de la mise en production du lot2

PHASE 1	PHASE 2
Entre juillet et décembre 2020	Entre mars et septembre 2021
<ul style="list-style-type: none">Ile de FranceBretagneOccitanieAuvergne Rhône AlpesBourgogne Franche ComtéNormandie	<ul style="list-style-type: none">Fin mars : Centre Val de Loire et Hauts de FranceDébut juin : Pays de Loire, Nouvelle Aquitaine et les 3 DR Outre-Mer (Antilles Guyane, Pacifique et Réunion)Début septembre : Grand Est, Paca et Corse

A compter de début septembre, tous les actes de gestion seront traités à DPHG, « neutralisant » ainsi les impacts potentiels du projet FIDELIO sur les directions régionales.

07

Annexes

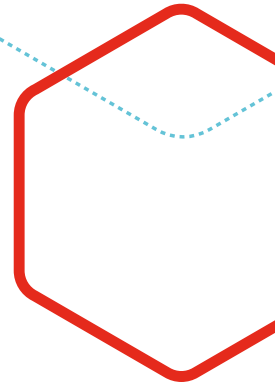
- Grille RPS

Evaluation des RPS du Programme Gestion de Prêts (Nov. 2020)

Type de menace	Exemples de manifestation de la menace	Niveau de risque		
		Faible	Moyen	Fort
Projet stratégique au niveau de l'entreprise		2	1	0
Pression sur les équipes projet et métier	<i>La solution Cassiopae s'intègre dans le SI EP. Les fonctionnalités couvertes par le projet sur l'ensemble des lots (1 à 4) sont en cohérence avec les besoins métiers tels que précisés dans le CCTP</i>			
Déclinaison erronée du plan stratégique	<i>Le projet est en alignement avec les orientations stratégiques. L'activités de prêts reste un des outils majeurs du plan de relance dans les domaines de la TEE et du Logement</i>			
Fréquence inadéquate de reporting et/ou d'audit projet	<i>Le projet fait l'objet d'un suivi régulier à chaque instance de pilotage (Comité stratégique, Comité de projet et Comité Inter-métiers)</i>			
Projet transverse		1	4	1
Vision transverse non précisément définie	<i>Inadéquation de la solution retenue à la totalité des processus concernés entraînant risques organisationnels et tensions : Ensemble des processus de gestion couvert par la solution à horizon de la fin du lot 4b</i>			
Pilotage fort d'une fonction au détriment des fonctions connexes	<i>Solution inadaptée à certains processus entraînant difficultés opérationnelles et tensions voire rejet de la solution : ensemble des processus de gestion couvert par la solution à horizon de la fin du lot 4b mais nécessitant un accompagnement et des moyens adaptés à la trajectoire de construction de la solution globale.</i>			
Non prise en compte de la culture d'entreprise	<i>Solution mise en œuvre inadaptée, génératrice de stress et de conflits : La solution progicielle retenue nécessite un accompagnement spécifiques des équipes pour rester, autant que possible, dans les standards de la solutions.</i>			
Nombre de métiers ou de directions visés > 2	<i>La mutualisation des back-office prêts à la DP permet de limiter les impacts utilisateurs à la DP. DFIN - GDADFE - DRG sont impactés en tant que "consommateurs" de l'information de gestion.</i>			
Nombre d'utilisateurs > 50	<i>En cible 65 personnes environ seront utilisateurs. Les DR ne sont pas touchées par la refonte de SEQUOIA.</i>			
Déploiement multisites	<i>La mutualisation des back-office prêts à la DP permet de limiter le déploiement de l'application sur le site de la DP</i>			

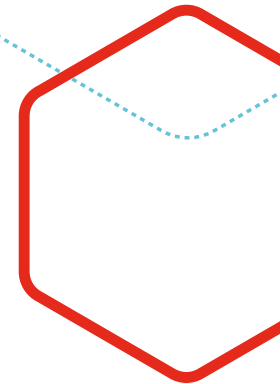
Evaluation des RPS du Programme Gestion de Prêts (Nov. 2020)

Type de menace	Exemples de manifestation de la menace	Niveau de risque		
		Faible	Moyen	Fort
Projet stratégique au niveau de l'entreprise		2	1	0
Projet transverse		1	4	1
Projet à forts enjeux organisationnels		3	3	0
Ecart important entre la situation actuelle et l'organisation cible	<i>Processus et organisations cibles décorrélés de la réalité opérationnelle : difficultés opérationnelles, stress, rejet : Impact faible en terme d'organisation - Des évolutions de processus nécessitant un dispositif d'accompagnement des futurs utilisateurs</i>			
Ratio charge métier / charge globale < 10 % (caractère insuffisant de la charge métier)	<i>Conduite du changement déficiente, décalage entre compétences requises et existantes, stress de l'agent : Bien que concentrée sur un nombre d'acteurs réduit, une expertise métier suffisante sur les phases de conception et en augmentation sur les phases de recettes grâce au renforts mobilisés</i>			
Manque de cohérence entre le projet SI et les choix organisationnels	<i>"Solution décalée" ne répondant pas aux besoins fonctionnels : mécontentement des utilisateurs et tensions entre services : Le calendrier de la mutualisation des BO Prêts a permis de neutraliser les impacts organisationnels sur les DR - très peu d'impacts sur l'organisation de la gestion découlant du projet FIDELIO</i>			
Absence d'adhésion des utilisateurs	<i>Rejet possible de la solution par une part significative des utilisateurs-clés : Accompagnement : Un dispositif adapté de conduite du changement (accompagnement conception, formation, communication) favorise l'appropriation des utilisateurs au futur outil de gestion et aux évolutions de processus qui en découlent</i>			
Workflows ou processus imprécis ou mal définis	<i>Désordre dans le déroulement des activités ; tensions entre collaborateurs ou services : Le dispositif de conduite du changement formalise, dès la phase de conception et en relation avec les équipes DSI, l'ensemble des processus et modes opératoires liés aux différents actes de gestion.</i>			
Impact logistique (déménagement...)	<i>Les équipes DSI travaillent en mode plateau sur le site de Wework dans des locaux adaptés - Pas d'impact pour les équipes métiers. Les renforts prévus seront intégrés selon le schéma présenté au CSSCT du ...</i>			



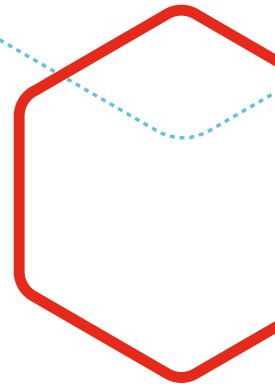
Evaluation des RPS du Programme Gestion de Prêts (Nov. 2020)

Type de menace	Exemples de manifestation de la menace	Niveau de risque		
		Faible	Moyen	Fort
Projet stratégique au niveau de l'entreprise		2	1	0
Projet transverse		1	4	1
Projet à forts enjeux organisationnels		3	3	0
Projet à niveau élevé de contraintes budgétaires		0	3	0
Dépassement budgétaire	<i>Le CDE de novembre dernier a permis un recalage du budget du projet intégrant sa nouvelle planification.</i>			
Coûts sous-estimés ou incomplets	<i>Budgets jours sous estimés induisant du stress pour les membres de l'équipe projet Qualité dégradée de l'application livrée et difficultés accrues pour les utilisateurs et les équipes de maintenance : Confère ci-dessus</i>			
Recherche d'économies au détriment de la couverture fonctionnelle	<i>Conditions de travail matérielles dégradées du fait de la baisse des crédits alloués ... : Confère ci-dessus</i>			
Projet à délai imposé		1	2	0
Répartition inéquitable des ressources entre reporting et forces vives	<i>Déséquilibre entre forces vives affectées à l'opérationnel et celles affectées au reporting : Tensions commanditaires / MOE : Bon équilibre des moyens affectés entre opérationnels et pilotage du projet permis notamment par les ressources supplémentaires de 2020.</i>			
Délai insuffisant octroyé à l'acquisition d'expertise	<i>Tensions entre acteurs du projet, difficultés accrues sur le plan opérationnel : La nouvelle planification du projet ainsi que l'apport en ressources complémentaires en 2020 permet une gestion progressive de la montée en expertise sur le projet, tant pour le Métier que pour les équipes de la DSI</i>			
Démotivation du personnel				



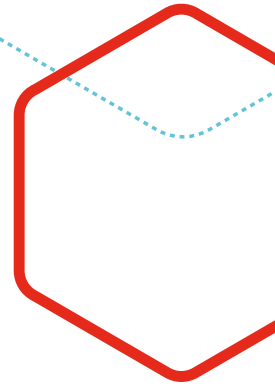
Evaluation des RPS du Programme Gestion de Prêts (Nov. 2020)

Type de menace	Exemples de manifestation de la menace	Niveau de risque		
		Faible	Moyen	Fort
Projet stratégique au niveau de l'entreprise		2	1	0
Projet transverse		1	4	1
Projet à forts enjeux organisationnels		3	3	0
Projet à niveau élevé de contraintes budgétaires		0	3	0
Projet à délai imposé		1	2	0
Projet à base de technologies novatrices		0	4	2
Dépendance vis à vis des fournisseurs	<i>Difficultés à faire évoluer la solution pour répondre aux besoins : solution rigide et peu appropriée génératrice de stress : Un fournisseur (SBS) nécessitant un suivi étroit tant sur le plan opérationnel que sur le plan contractuel</i>			
Mauvaise intégration dans le SI	<i>Impacts sur les chaînes de traitement, interfaces multiples et complexes, saisies multiples : accroissement de la charge... : Une intégration complexe dans le SI EP mais bien maîtrisée par les équipes de la DSI</i>			
Mauvaise intégration du volet formation	<i>Décalage élevé entre compétences requises et existantes : stress de l'utilisateur en situation de difficulté opérationnelle : Un dispositif de formation robuste permettant d'assurer une montée en compétence progressive , doublé d'un dispositif d'appui au démarrage par les équipes de la conduite du changement</i>			
Non-appropriation par les utilisateurs de la solution mise en œuvre	<i>Confère dispositif de formation</i>			
Ancienneté de l'application remplacée	<i>Une application ancienne (SEQUOIA) mais un renouvellement important des gestionnaires qui limite les possibles rejets de l'application sur le plan technologique et fonctionnel.</i>			
Caractère perturbant de la refonte	<i>Un dispositif de conduite du changement et de pilotage Métier renforcé pour faciliter l'intégration du nouvel outil dans les pratiques de travail et assurer la transition dans la durée entre nouvel et ancien système.</i>			



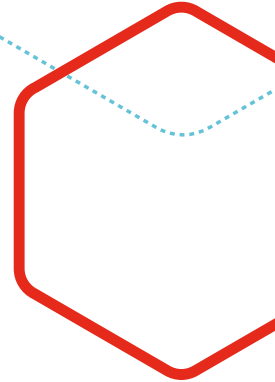
Evaluation des RPS du Programme Gestion de Prêts (Nov. 2020)

Type de menace	Exemples de manifestation de la menace	Niveau de risque		
		Faible	Moyen	Fort
Projet stratégique au niveau de l'entreprise		2	1	0
Projet transverse		1	4	1
Projet à forts enjeux organisationnels		3	3	0
Projet à niveau élevé de contraintes budgétaires		0	3	0
Projet à délai imposé		1	2	0
Projet à base de technologies novatrices		0	4	2
Projet de type progiciel de gestion intégré / ERP		0	3	0
Inadéquation fonctionnelle avec les pratiques actuelles	<i>Solution inadaptée entraînant des solutions de contournement : accroissement des tâches et de la charge d'activité : Dés évolutions dans les pratiques et processus de travail et certaines régressions fonctionnelles transitoires qui nécessiteront des moyens adaptés jusqu'à réalisation des derniers lots du projet.</i>			
Sous-estimation des coûts et délais de mise en œuvre	<i>Budgets jours ou délai sous estimés induisant du stress pour les membres de l'équipe : Budget révisé en CDE de Novembre 2020</i>			
Transversalité de l'approche ERP dépassant l'organisation en place	<i>Conduite du changement déficiente pouvant entraîner des tensions entre métiers au démarrage : Dispositif d'accompagnement structuré et intervenant à chaque étape du projet.</i>			
Projet d'infogérance de l'informatique ou des SI		0	0	0
Dégradation de la qualité de service produite	<i>Mécontentement des utilisateurs, générateur de difficultés opérationnelles et donc de stress : Sans objet</i>			
Accompagnement du changement insuffisant	<i>Stress / absence de perspectives pour les personnels outsourcés – Risque de conflit social : Sans objet</i>			



Evaluation des RPS du Programme Gestion de Prêts (Nov. 2020)

Type de menace	Exemples de manifestation de la menace	Niveau de risque		
		Faible	Moyen	Fort
Projet stratégique au niveau de l'entreprise		2	1	0
Projet transverse		1	4	1
Projet à forts enjeux organisationnels		3	3	0
Projet à niveau élevé de contraintes budgétaires		0	3	0
Projet à délai imposé		1	2	0
Projet à base de technologies novatrices		0	4	2
Projet de type progiciel de gestion intégré / ERP		0	3	0
Projet d'infogérance de l'informatique ou des SI		0	0	0
Projet de fusions / regroupements d'activités		0	0	0
Perturbation dans le fonctionnement des services	Dégradation générale de l'environnement : difficultés opérationnelles et stress : Sans objet . Le projet de mutualisation des BO prêts est indépendant du projet FIDELIO			
Désorganisation et confusion dans la définition des rôles et responsabilités des acteurs métier et SI	Mécontentement des utilisateurs : Sans Objet			
Démotivation du personnel	Baisse de la satisfaction au travail et diminution de la productivité : Sans objet			
Projet de fusions / regroupements de SI		0	0	0
Perturbation de fonctionnement	Modifications des applications et interfaces Dégradation de l'environnement : difficultés opérationnelles : Sans Objet			
Dérapage des coûts / délais et de la qualité	Sans - Objet			
Perte de compétences	Décalage entre compétences existantes et requises : stress de l'utilisateur en situation d'incapacité opérationnelle : Sans objet			



A large red hexagonal frame with rounded corners, centered on the page. A light blue dotted line extends from the right side of the frame, curving downwards and then slightly upwards.A decorative pattern of diagonal blue and white stripes in the bottom-left corner of the page.

banquedesterritoires.fr



| @BanqueDesTerr