

# Rationaliser le processus de développement des SI

Les compétences d'architecte de SI et d'assurance qualité apportent une efficacité accrue aux projets informatiques dans la mesure où leur position transversale aide à avoir une vision globale des problématiques rencontrées. Ils impulsent ainsi une culture de partage de connaissances au travers de l'organisation.

Les systèmes d'informations des banques ont atteint un tel degré de complexité que toute évolution importante, qu'elle résulte d'une demande des « utilisateurs-clients » ou des directives réglementaires, les met devant un dilemme : répondre à la demande par une action de rénovation du système en fonctionnement au risque d'en accroître encore plus la complexité ; refondre le système, c'est-à-dire le reconcevoir et le redévelopper à neuf, en s'exposant à d'importants « risques projet ».

Comme il faut malgré tout impérativement répondre aux besoins, surtout s'ils sont de nature réglementaire, on décidera souvent de minimiser les risques en choisissant l'option « rénovation » : telles fonctionnalités existantes seront modifiées et quelques nouvelles autres seront rajoutées, et ce, sans aucune remise en cause du système en fonctionnement. Progressivement, le système en fonctionnement approche de ses limites d'évolution et les coûts marginaux de rénovation deviennent prohibitifs.

Il faut une nouvelle approche basée sur la qualité et l'anticipation pour rationaliser le processus de développement afin de desserrer la contrainte de l'obsolescence et des coûts de rénovation.

## Une meilleure organisation du processus de développement

Les projets IAS/IFRS et Bâle II sont d'excellentes opportunités de démontrer les possibilités de rationalisation des processus

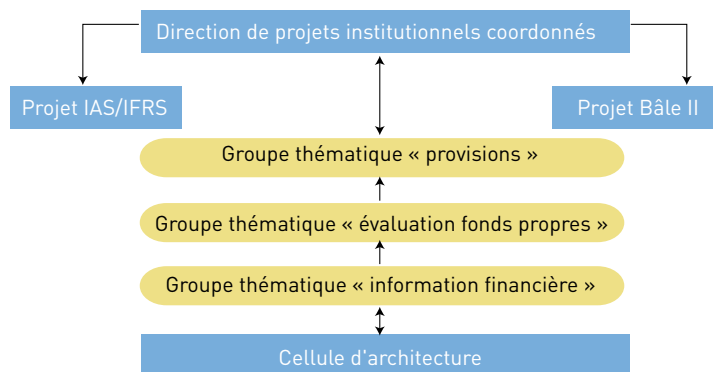
de développement des systèmes d'information (SI) des banques. Cette rationalisation passe par la mise en œuvre de bonnes pratiques d'organisation et d'une collaboration interdisciplinaire impliquant la conduite et le pilotage de projet, l'architecture du SI et l'assurance qualité des processus et des produits.

Dans des projets aussi sensibles que IAS/IFRS et Bâle II, l'assurance qualité



**KOFFI AGBLEKEY**  
Directeur d'études  
**SA BFD**

## 1. L'organisation matricielle des projets institutionnels



Les équipes projet sont chargées d'élaborer les spécifications fonctionnelles, de réaliser les développements et d'exécuter les tests de recettes.

Les groupes thématiques conçoivent les documents d'analyse qui servent de base aux travaux de conception.

prend une dimension prépondérante pour garantir que les solutions qui seront réalisées seront conformes aux demandes. Cette assurance qualité portera sur les aspects cruciaux du processus de développement, notamment sur la planification et la supervision ; le contrôle des produits finis de spécification et celui du respect des pratiques de qualification du logiciel

## 2. La composition des groupes thématiques

Les groupes thématiques permettent d'organiser une gestion transversale des grands projets institutionnels. Ils doivent nécessairement comporter :

- un **expert métier**. Il apporte sa connaissance fonctionnelle et présente aux autres membres du groupe les enjeux liés à la bonne prise en compte des orientations du projet ;
- un **correspondant projet**, qui exprime les contraintes particulières du projet qui doivent être intégrées dans la solution ;
- un **architecte de SI**. Il traduit les orientations fonctionnelles et les contraintes en modèles de données, de traitement et en choix d'organisation des différents composants du SI.

Le métier de l'architecte de SI trouve également une occasion de montrer sa plus-value sur des projets à caractère impératif ; cette plus-value sera apportée grâce à une capacité de vision globale et transversale permettant de répondre aux préoccupations de faisabilité, de cohérence et d'«utilisabilité» du futur système en fonctionnement. Le maintien d'un système bien architecturé est également un élément bénéfique à la minimisation des coûts d'évolution.

### L'application aux projets IAS/IFRS et Bâle II

Il apparaît aujourd'hui que beaucoup d'applications (application de crédit, application de gestion des clients) seront impactées par les deux réformes IAS/IFRS et Bâle II : les spécifications fonctionnelles, les développements et les recettes vont être réalisés sur les mêmes applications. Il existe donc une présomption d'optimisation des ressources allouées en factorisant tout ce qui peut l'être. La première action à mener est donc la recherche des thèmes fonctionnels communs entre les différents projets.

Bâle II et IAS/IFRS présentent des thèmes communs majeurs tels que :

- la détermination des provisions spécifiques basées sur les probabilités de perte et les risques avérés ;
- les évolutions de fonds propres (Bâle II et

IAS/IFRS) en relation avec la notion de juste valeur des actifs (IAS/IFRS) ;

- l'information financière.

### Le modèle de management

Cependant, le modèle de management repose sur le constat que malgré la présence d'éléments communs, chaque réforme comporte des particularités justifiant un projet spécifique. Les synergies entre les deux projets seront néanmoins accrues par :

- la décision de la direction générale de mettre en place un management coordonné (*encadré 1*) ;
- la création de groupes thématiques, task forces transversales aux différents projets, responsables des sujets communs. La composition de ces groupes d'étude thématique revêt une grande importance car elle doit permettre à chacun des projets d'être informé des résultats et des options prises (*encadré 2*). Les groupes thématiques élaborent des documents d'analyse qui servent de base aux travaux de conception. Une partie des compétences de ces groupes thématiques sera utilisée pour concevoir les cas de test et confectionner les dossiers de jeux d'essai à partir des dossiers de spécifications fonctionnelles ;
- l'implication précoce de la cellule architecture, même avant le démarrage effectif des projets. Lorsque les documents d'analyse des groupes thématiques font ressortir des impacts transversaux dans le système en fonctionnement, ils ne peuvent pas être directement « traduits » sous forme de spécifications fonctionnelles : les architectes de SI devront préalablement rédiger des fiches d'architecture pour clarifier les conséquences sur les concepts et les traitements ;
- la mise en œuvre d'une assurance qualité produit et processus.

Enfin, les dossiers de spécifications fonctionnelles comme les dossiers de jeux d'essai font l'objet de revues d'assurance qualité planifiées dès l'étape de lancement des projets. Ces revues sont réalisées par une équipe assurance qualité dédiée ne dépendant pas de la direction des projets.

### Une culture de partage des connaissances

De par leur position transversale, les équipes d'architecture et d'assurance qualité aident ainsi les projets à avoir une vision globale des problématiques rencontrées impulsant ainsi une culture de capitalisation et de partage de connaissances au travers de l'organisation. □

« Progressivement, le système en fonctionnement approche de ses limites d'évolution et les coûts marginaux de rénovation deviennent prohibitifs. »