



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral des finances DFF
Unité de pilotage informatique de la Confédération (UPIC)

Gestion des grands projets informatiques au sein de l'administration fédérale

Peter Fischer

*délégué au pilotage informatique de la Confédération
(UPIC)*

Berne, le 28 août 2013



Des Experts ...

Studie: Von wichtigen Projekten scheitert jedes sechste

Was Planungsdauer und -horizont angeht, haben die IT-Spezialisten im deutschsprachigen Raum ihren Kollegen in Grossbritannien und Nordamerika viel voraus. Trotzdem sind auch sie nicht vor dem Scheitern kritischer Projekte gefeit.

» Von Karin Quack *, 22.03.2013 13:00. *Computerworld*

Projektmanagement: Teile und herrsche

Für IT-Grossprojekte, die über mehrere Jahre laufen und schon mal 100 Millionen Franken kosten können, greifen die üblichen Projektmanagementmethoden zu kurz.

» Von Ernst Affolter, 26.04.2013 08:51. *Computerworld*

Daran scheitern IT Projekte wirklich

Mehr als ein Drittel aller IT-Projekte wurden in der Vergangenheit aufgrund von irrationalen Ängsten im Vorstand blockiert, sagt eine Studie. Dabei scheint es darauf anzukommen, welche Schlagwörter bei einem Budgetantrag gebraucht werden.

» Von Fabian Vogt, 04.07.2013 10:32. *Computerworld*



Aperçu

- Risques généraux
- Risques et défis spécifiques de l'administration fédérale
- Lancement du projet ou du programme
- Responsabilité de la hiérarchie et de l'organisation de projet
- Organisation de projet et de programme
- Controlling et contrôle
- Résumé



Risques généraux

- Objectifs insuffisamment clairs et concrets
- Projet pas assez ciblé
- Calendrier irréaliste
- Planification non proactive
- Contrôle insuffisant
- Evolution des exigences
- Communication insuffisante
- Complexité
 - Processus métier
 - intérêts en présence
 - intégration
 - héritage



Risques et défis spécifiques de l'administration (fédérale)

- Echéances relativement longues, plusieurs phases préliminaires
- Exigences des processus liés au budget et au plan financier
- Dispositions du droit des marchés publics
- Processus métiers, culture stables
- Formation surtout métier
- Capacités insuffisantes en matière de gestion de projets informatiques
- Accompagnement politique



Lancement du projet ou du programme

- Définition des objectifs, objets concrets à fournir
- Analyse du contexte, de l'héritage informatique, des processus
- Définition claire de l'architecture visée et articulation en modules:
 - architecture d'affaires
 - architecture informatique
 - programme comportant plusieurs projets
 - méthodes de développement agiles? contrat d'entreprise? « location » de spécialistes? mandats?
- Equilibre entre ressources internes et ressources externes
- Ressources disponibles au niveau opérationnel, finances, mobilisation des ressources informatiques internes et externes



Responsabilité de la hiérarchie ou de l'organisation de projet

- Le mandant assume l'entière responsabilité du projet

2.2 Responsabilité des projets

¹ Le mandant du projet répond des coûts, des délais et des résultats des projets dont il a demandé la réalisation ainsi que de la préparation des bases légales et de la conformité juridique desdits projets.

² Il s'assure que ses projets sont exécutés conformément aux directives de la Confédération, des départements et des offices.

DMOIAF du DFF

- Nécessité de définir clairement les responsabilités (et les compétences): mandant, direction de projet, développeurs
- Liaison entre la hiérarchie et le projet assurée par:
 - l'organisation de projet ou de programme
 - une gestion de portefeuille (planification [budget], controlling)
- Développement de l'organisation et projet(s) informatique(s)
- Ouverture à temps de la procédure d'acquisition



Controlling et contrôle

- Controlling des projets informatiques
- Controlling des acquisitions
- Procédure d'audit externe pour les projets informatiques clés
- Controlling stratégique à l'intention du Conseil fédéral
- Audits



Projets informatiques clés

- Exigent, en raison des ressources requises, de leur importance stratégique, de leur complexité, de leurs conséquences et des risques qu'ils présentent, un renforcement de la conduite stratégique, du pilotage, de la coordination et du contrôle
- Sont définis par le Conseil fédéral
- Doivent répondre à des exigences spécifiques
- Sont soumis à des procédures de contrôle et d'audit renforcées
- Sont des objets de la gestion de portefeuille et du controlling informatiques et, le cas échéant, de la gestion des risques de la Confédération

Sont réglés dans une directive du Conseil fédéral depuis le 1^{er} avril 2013



Sélection des projets informatiques clés

1. L'**UPIC** établit une liste de projets en se basant sur les informations issues des portefeuilles informatiques des départements et de la Chancellerie fédérale.
 - Critère n° 1: total des coûts >30 millions
 - Critère n° 2: risques et importance stratégique
2. Les **départements** et la **ChF** peuvent proposer des projets informatiques clés répondant aux critères fixés.
3. Le **CDF** propose éventuellement d'autres projets informatiques clés qui répondent aux critères fixés.
4. Les projets informatiques clés sont définis par le **Conseil fédéral** sur la proposition du DFF.

Conditions cadres:

- 10 à 15 projets clés
- sélection périodique
- base: portefeuille informatique



Projets informatiques clés en 2013

- Le 16 avril 2013, le Conseil fédéral a défini les premiers projets informatiques clés:
 - le **programme SNAP-EESSI** de l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS) pour l'échange électronique de données dans le domaine des assurances sociales,
 - le **programme FISCAL-IT** visant à renouveler l'environnement informatique de l'Administration fédérale des contributions (AFC),
 - le **programme UCC** (Unified Communication & Collaboration) de l'UPIC destiné à remplacer le réseau téléphonique fixe et à l'intégrer dans la bureautique, et
 - le **projet** de l'Office fédéral des routes (OFROU) concernant la **gestion des données 2010** au moyen du système d'information relatif à l'admission à la circulation.



Procédures de contrôle et d'audit pour les projets informatiques clés

- Chaque projet informatique clé est soumis à des **procédures de contrôle et d'audit renforcées**:
 - les **audits** sont effectués par le CDF, sur des points définis par lui, dans le cadre de la loi sur le contrôle des finances;
 - Les **contrôles** sont menés au sein de l'organisation de projet et de la hiérarchie responsable du projet;
 - Les projets informatiques clés restent sous l'entière **responsabilité** des mandants, du responsable de projet et de la direction à laquelle le projet est subordonné;
 - Les **rapports d'audit** du CDF sont intégrés au controlling stratégique en matière de TIC établi par l'UPIC à l'intention du Conseil fédéral.



Exigences spécifiques pour les projets informatiques clés

1. Les **personnes chargées** de la gestion des risques, du contrôle de la qualité ou du controlling informatique du projet informatique clé sont directement subordonnées au mandant du projet dans le cadre de l'organisation de projet.
2. Le **controlling de projet étendu** (PCOE) de l'UPIC est applicable.
3. Les **responsables de projets** doivent avoir la formation (par ex. certification) et l'expérience nécessaires pour gérer des projets informatiques clés.



Mesures visant à améliorer la gestion des projets informatiques de la Confédération

- **Pour les projets informatiques clés:**
 - Procédure d'audit indépendante menée par le CDF
 - Dans le cadre du controlling stratégique, rapports sur les projets informatiques clés à l'intention du Conseil fédéral
 - Pool de responsables de projets
 - Scénario de projet spécial dans HERMES 5
- **Pour tous les projets:**
 - HERMES 5: remaniement complet de la méthode de gestion de projets
 - En raison de l'introduction de HERMES 5, renforcement de la formation destinée aux responsables de projets
 - Sensibilisation et formation des mandants
 - Amélioration de la vue d'ensemble des projets au moyen des portefeuilles informatiques des unités administratives, des départements et de la Confédération. Renforcement du controlling des projets informatiques (méthode et cockpit)
 - Controlling des acquisitions



Résumé

- Tous les projets informatiques ne se ressemblent pas.
- Privilégier la méthode des petits pas.
- La structuration et la gestion reposent sur l'architecture métier et l'architecture de solutions. Il est nécessaire de disposer des compétences en la matière.
- La planification porte sur les processus d'affaires, le développement informatique et les acquisitions.
- La gestion des demandes de changements est particulièrement importante.
- La gestion des parties prenantes est essentielle. Il faut identifier les avantages, puis se fonder sur ceux-ci.
- Une définition claire des rôles et des responsabilités est capitale. La communication l'est tout autant.
- Pour diriger un projet, il faut s'impliquer.
- Le controlling et les contrôles facilitent la gestion de projets. Il faut fixer des étapes et des points de contrôle clairs.