

Secteur public français

Gestion des grands projets de TI

Rapport présenté par la direction du Budget
(Ministère de l'Économie, des Finances et
de l'Industrie).

Étude de cas confiée au ministère de la
Justice.

Introduction:

Le rapport présenté

- **Ce rapport présente les deux aspects de la gestion de projets de TI:**
 - ◆ Le contexte institutionnel
(Orientations, suivi et contrôle administratif indépendant ou interministériel)
 - ◆ La conduite de projet opérationnelle
(projets Gide et x-Ti du ministère de la Justice, enseignements généraux sur la conduite de projet)
- **La direction du Budget coordonne et incite à la mise en place d'un contrôle de gestion des dépenses informatiques**

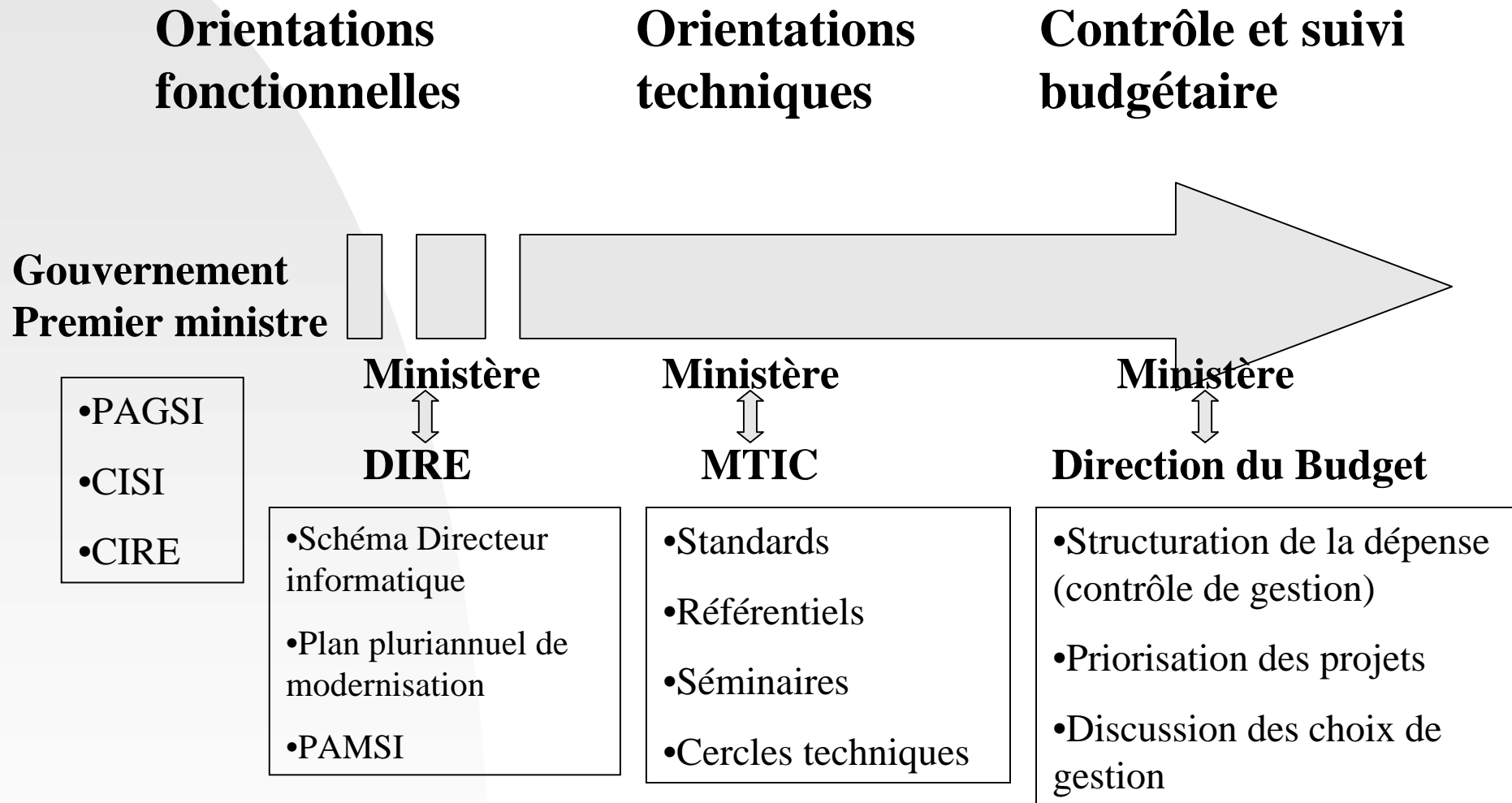
Les thèmes abordés

- **Les étapes de suivi des projets informatiques (besoin de contrôle, mais également besoin de conseil)**
- **La conduite de projet:**
 - ◆ Etude de cas
 - ◆ Enseignements.
- **Les ressources humaines et la compétence: les enjeux, les contraintes et les alternatives.**

Contexte institutionnel

- **Les quatre grandes composantes de l'encadrement institutionnel:**
 - ◆ **Les orientations fonctionnelles**
(Réforme de l'Etat, évolution des relations avec l'utilisateur, mise en place du contrôle de gestion...)
 - ◆ **Les orientations techniques**
(standards et référentiels, cercles techniques de compétence, sécurité)
 - ◆ **Le contrôle budgétaire** (visibilité sur la dépense, efficacité de la dépense)
 - ◆ **Le contrôle réglementaire et juridique** (respect du code des marchés publics, libertés individuelles)

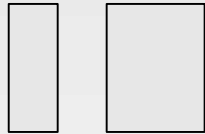
La vie d'un projet public français



La vie d'un projet public français (bis)

**Contrôle juridique
et réglementaire**

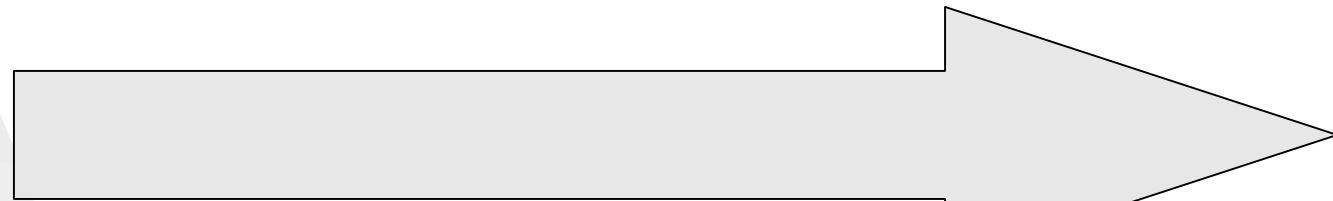
**Contrôle budgétaire
et réglementaire**



Ministère
↕
CNIL

Informatique et libertés

- bases de données
- identifiants
- traitement des données personnelles



Ministère
↕
CSM- (I ou T)

Code des marchés publics:

- règles de concurrence
- définition claire des attentes
- conditions d'engagement
- révision des prix

Ministère
↕
Cour des Comptes

Contrôle a posteriori

- vérification des procédures
- contrôle de la gestion

Les évolutions attendues

- **Situation passée:**
 - ◆ **oppositions plus que concertations**
 - ◆ Les orientations sont conçues comme des directives; peu de suivi des réalisations
 - ◆ Le contrôle est formel, autonome, parfois arbitraire; il est souvent mal perçu et mal vécu
- **Situation en gestation:**
 - ◆ **Priorité au conseil et au suivi des résultats**
 - ◆ Mise en place d 'indicateurs, amélioration de la visibilité
 - ◆ Exigences de conseil, et établissement d 'une véritable jurisprudence (garantie d 'une cohérence)

Les éléments de visibilité attendus

- **Essentiels à un suivi de qualité:**
 - ◆ **Visibilité sur les coûts:** structuration de la dépense, éléments de chiffrage
 - ◆ **Visibilité sur les charges de travail:** évaluation réelle de la complexité du projet (identification des flux d'échanges, des traitements, des processus)
 - ◆ **Visibilité sur les compétences:** organisation du travail, responsabilité, expertise technique, formation, besoin d'assistance

La conduite de projet: Etude de cas

■ Le ministère de la Justice

◆ Application GIDE:

- ◆ administration pénitentiaire
- ◆ gestion informatisée des détenus
- ◆ mise en réseau des postes fonctionnels des prisons
- ◆ consolidation nationale des données

◆ Chaîne civile x-Ti

- ◆ services judiciaires
- ◆ informatisation des procédures
- ◆ aspect modulaire et évolution

La conduite de projet: préparation et évaluation

■ Critères de réussite

- ◆ Adéquation fonctionnelle et technique
- ◆ Efficacité de la dépense
- ◆ Tenue du calendrier
- ◆ Pérennité de l'investissement

■ Structuration d'un système d'information à partir de projets:

- ◆ Projets à taille humaine
- ◆ Découpage cohérent de l'ensemble des projets
- ◆ Coordination et cohérence des choix fonctionnels et techniques entre les projets

La conduite de projet: facteurs de réussite

- **Facteurs préliminaires importants:**
 - ◆ Sollicitation des utilisateurs (IHM,...)
 - ◆ Etude d 'impact sur l 'organisation
 - ◆ Intégration dans le socle technique existant
- **conduite de projet**
 - ◆ Equilibre entre besoins fonctionnels et contraintes techniques
 - ◆ Stabilité, visibilité et répartition précise des tâches
 - ◆ Gestion spécifique et responsable des risques, contraintes et aléas
 - ◆ Qualités relationnelles d 'encadrement et gestion des compétences d 'expertise technique
 - ◆ Communication et formation

Un enjeu général: la maîtrise des compétences

- Les administrations se retrouvent un peu désemparées devant les évolutions techniques et fonctionnelles actuelles.
- La volonté d'ouverture et de décloisonnement des services de l'Etat impose une migration des systèmes propriétaires vers les standards, les systèmes ouverts, l'approche modulaire intégrée.
- Un chiffre pour la fonction publique d'Etat: **14 000 informaticiens** (essentiellement fonctionnaires)

Les alternatives

- **Un recours croissant à l'externalisation**
 - ◆ Coût annuel de 3 à 5 fois celui de l'informaticien interne
 - ◆ L'administration n'a pas la même liberté que le secteur privé dans sa politique de ressources humaines
 - ◆ L'expertise et la compétence internes conditionnent souvent la qualité et le rendement du travail externalisé
- **La professionnalisation du travail interne**
 - ◆ Plus grande implication et responsabilisation de l'encadrement
 - ◆ Identification et meilleure gestion des compétences, des tâches et des crédits
 - ◆ Formation et besoins d'expertise technique mieux ciblés, mutualisation et échanges interministériels

Quel questionnaire pour l'OCDE:

- **Pas de ratios comparatifs globaux**
 - ◆ **La bonne informatique, n'est pas nécessairement une informatique chère**
 - ◆ Conception ouverte, intégrée et pérenne menée en interne
 - ◆ Usage optimal des équipements
 - ◆ **Les ratios globaux ne donnent aucune indication sur:**
 - ◆ l'adéquation fonctionnelle et technique du système d'information
 - ◆ l'efficacité de la dépense
 - ◆ **Les ministères sont responsables du redéploiement d'une partie de leurs crédits**
 - ◆ Prise de conscience délicate des priorités et des exigences qui ne sont pas nécessairement financières

Quel questionnaire pour l'OCDE (bis):

- **Mise en place d'indicateurs de réalisation**
 - ◆ (Equivalent gouvernement en ligne, e-Europe)
 - ◆ Architecture réseau (débits raccordement universités)
 - ◆ Données de dimensionnement sur les flux stockés et traités
 - ◆ Regroupement et recoupement des bases de données centralisées (Informatique et libertés)
 - ◆ Dématérialisation des échanges avec les usagers et mise à disposition des données essentielles
- **Evaluation et chiffrage des charges élémentaires, des coûts de formation (par informaticien ou par utilisateur),...**

Conclusions

- **Un contexte institutionnel** qui évolue dans son approche et ses méthodes (mais pas nécessairement dans sa structure)
- **Une administration riche d 'expérience**, mais qui doit apprendre à **communiquer** et à mutualiser ses approches et ses solutions.
- **Un contexte non adapté à une externalisation** immédiate et complète
- **Une approche prudente** mais positive vis à vis de la mise en place d 'un questionnaire OCDE spécifique sur ce sujet