



Groupe de travail de l'AISS

La gestion de projet de Technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la sécurité sociale

*Dix aspects de la gestion de TIC dans des organismes de
sécurité sociale*



ISSA • AISS • IVSS

Copyright © Association internationale de la sécurité sociale et IBM (Segment global de la sécurité sociale) 2004.

Tous droits réservés. Toutefois, de courts extraits peuvent être reproduits sans autorisation dans un but non lucratif à condition que la source soit mentionnée. Pour les droits de reproduction ou de traduction, une demande doit être adressée à l'Association internationale de la sécurité sociale, Publications de l'AISS, Case postale 1, CH-1211 Genève 22, Suisse.

Première publication 2004

Clauses d'exclusion de responsabilité

Les avis exprimés dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement les opinions d'IBM ou des organismes employeurs des membres du groupe de travail. Les membres du groupe de travail qui ont contribué à ce rapport sont susceptibles d'avoir utilisé des documents protégés par copyright. Tous les efforts raisonnablement possibles ont été faits pour identifier et attribuer chacun des documents cités.

L'Association internationale de la sécurité sociale (AISS) a été fondée en 1927 et constitue le forum des institutions de sécurité sociale dans le monde entier. L'AISS est un partenaire reconnu de tous ceux qui sont concernés par un développement approprié d'une protection sociale adaptée aux besoins réels des populations.

Siège de l'AISS à Genève

Secrétariat général de l'AISS

4 route des Morillons

Case postale 1

CH-1211 Genève 22

Suisse

Tél. : (+41-22) 799 66 17

Fax : (+41-22) 799 85 09

E-mail : issa@ilo.org

www.issa.int

Préface

Ce manuel est le fruit d'un travail entrepris dans le cadre de la Commission technique de l'Association internationale de la sécurité sociale (AISS) sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) avec l'aide d'IBM. Nous adressons nos remerciements à tous ceux qui ont apporté leur expérience à la réalisation de ce manuel.

Il est dans l'intérêt conjoint des organismes de sécurité sociale et des entreprises prestataires que les projets de technologie de l'information et de la communication (TIC) répondent aux attentes et aboutissent. Les cadres d'organisme de sécurité sociale chargés de la mise en œuvre des nouveaux outils technologiques sont conscients de la nécessité d'optimiser la gestion des projets. Mais dans la réalité, les projets TIC de la sécurité sociale se soldent souvent par des échecs partiels, voire complets. Les raisons de ces échecs sont multiples : complexité liée à l'importation de données héritées du passé, mise en œuvre des nouvelles technologies, intégration de systèmes TIC, etc. Pour les fournisseurs de matériel et de logiciels TIC, il est nécessaire que les projets de TIC pour la sécurité sociale aboutissent car en cas d'échec, ils encourent des risques importants en terme d'image, et parfois d'investissement financier.

IBM, qui a été l'un des sponsors de la Conférence internationale de l'AISS sur les technologies de l'information et de la communication dans la sécurité sociale en 2002 à Valence, axée sur l'e-gouvernement et l'e-administration dans la sécurité sociale, a apporté son expérience internationale au service de la réalisation de ce manuel. Rory O'Shea a été chargée par le service Pratique globale de la sécurité sociale d'IBM de collaborer avec le groupe de travail de l'AISS pour préparer ce manuel qui est publié conjointement par l'AISS et IBM.

Nous espérons que ce manuel constituera une source utile d'informations pour les directeurs d'organismes de sécurité sociale et les chefs de projet de TIC et leur permettra de mener réellement à terme des projets de TIC dans la sécurité sociale.

Dalmer D. Hoskins
Secrétaire général
Association internationale de la sécurité sociale

Chris Gibbon
Directeur
Segment global de la sécurité sociale
Industrie gouvernementale
IBM Royaume-Uni

Sommaire

Introduction	7
Partenariat	7
Situation de la sécurité sociale	7
Offre de services	8
Gestion des risques	9
Définition de l'échec	10
Objectif du manuel	10
Dix aspects clés de la gestion de projet de TIC	10
Pour les cadres dirigeants	11
Résumé	12
Définition d'un projet	13
La stratégie en premier	13
Questions concernant la définition d'un projet	13
Approches	15
Comité directeur et direction	16
Plan du projet et gestion du projet	19
Aspects relatifs aux pays en développement	20
Eviter le " micro-management " et autres méthodes extrêmes	21
Leçons tirées en ce qui concerne la définition d'un projet	21
Chef de projet	23
Le chef de projet	23
Principales qualités attendues d'un chef de projet	25
Qualités personnelles	25
Qualités professionnelles	25
Résumé	26
Principales responsabilités	27
Leçons tirées en ce qui concerne le chef de projet	28
Leçons pour des situations de projet en " terrain vierge "	28
Implication des parties intéressées	29
Contexte	29
Qui sont les parties intéressées ?	30
Rôles des parties intéressées	31
Analyse de quelques expériences	32
Suggestions pour une implication effective des parties intéressées	33
Leçons tirées en ce qui concerne l'implication des parties intéressées	35
Enseignements tirés de projets en " terrain vierge "	37
Stratégie de communication	38
Liens entre les utilisateurs, les experts et les techniciens	38
Communication interne continue	39
Communication externe et marketing	41
Leçons tirées au plan de la stratégie de communication	42

Formation	45
Formation de la direction au début du projet	45
La formation comme élément majeur du succès des projets	45
Stratégies spécifiques pour les petits pays	47
Enseignements tirés des problèmes de formation	49
Planification et gestion des ressources humaines	51
Contexte	51
Equilibrage des besoins	52
Equipes et charge de travail	53
Partenariat avec des prestataires externes	54
Leçons tirées en ce qui concerne la gestion des ressources humaines	57
Gestion de projet de TIC et gestion des risques	60
Contexte	60
Conséquences potentielles des risques liés aux projets de TIC dans la sécurité sociale	61
Approches	64
Migration des données et des applications héritées	68
Enseignements tirés concernant la gestion de projet et des risques	69
Technologie	71
Contexte	71
Choix du moment	72
Les dangers du miroir aux alouettes	74
Mise en œuvre	76
Leçons tirées en ce qui concerne la technologie	77
Maîtrise et suivi de projet	79
Contexte	79
Que signifie la maîtrise de projet ?	80
Mesure des performances d'un projet	80
Leçons tirées en ce qui concerne la maîtrise et le suivi de projet	82
Appréciation de l'avancement du projet – évaluation indépendante	84
Contexte	84
Evaluations indépendantes de projet	85
Portée, niveau de détail et planification des évaluations indépendantes	86
Leçons tirées en ce qui concerne l'appréciation de l'avancement du projet	88
Bibliographie	89
Annexe I : Détails supplémentaires sur certains cas d'études cités dans le présent manuel	90
Annexe II : Membres du Groupe de travail	94



Introduction

Lors de la Conférence internationale de l'AISS sur l'e-gouvernement et l'e-administration dans la sécurité sociale qui s'est tenue en 2002 à Valence, diverses expériences ont été présentées et commentées sous trois angles principaux. Ces thèmes étaient :

- la nouvelle relation de service à la clientèle par Internet ;
- l'influence d'Internet sur les systèmes d'information et de communication ;
- l'intégration d'Internet aux procédures administratives.

Une analyse des réponses à un questionnaire d'évaluation de la conférence a permis de relever les conclusions suivantes :

- Les participants ont apprécié l'approche choisie et ont trouvé la présentation des études de cas particulièrement utile.
- A l'échelle mondiale, en particulier dans les pays en développement et dans les pays en transition, on constate une forte demande de la part des directeurs d'organisme de sécurité sociale pour une assistance à la mise en œuvre de projets de TIC.
- Les participants ont également exprimé un besoin d'accompagnement, ciblé sur les besoins précis des institutions de sécurité sociale, en ce qui concerne les approches méthodologiques de l'innovation dans leurs organismes (automatisation, applications client-serveur, services électroniques, e-gouvernement, etc.).
- La valeur d'un manuel sur les méthodes est indépendante du niveau de développement de l'infrastructure informatique des administrations de sécurité sociale nationales mais elle semble particulièrement élevée dans les pays en développement.

M. Mateos Carrasco, Directeur général de l'Institut national de la sécurité sociale, Espagne et Président de la Commission technique de l'AISS sur les technologies de l'information a proposé la constitution d'un Groupe de travail pour tirer profit des présentations et des débats à la conférence. Il a proposé que ce groupe traite des aspects spécifiques des questions soulevées et prépare des recommandations. Le matériel produit pour la conférence, des études de cas et des expériences présentées et débattues lors d'autres réunions de l'AISS ainsi que d'autres expériences de projet proposées par les membres du Groupe de travail ont été utilisés pour élaborer ce manuel sur la gestion des projets de TIC dans la sécurité sociale.

Partenariat

Segment global de la sécurité sociale d'IBM, sponsor de la conférence de l'AISS sur les technologies de l'information de Valence, a coopéré avec le Groupe de travail de l'ISSA. IBM possède un réseau international de consultants et l'un de ses objectifs est d'accumuler des connaissances sur la base des expériences et des leçons tirées du développement de projets dans la sécurité sociale. Il est dans l'intérêt conjoint des organismes de sécurité sociale et des entreprises prestataires que les projets de technologie de l'information et de la communication (TIC) aboutissent.

Situation de la sécurité sociale

La mondialisation, la coopération régionale et les opportunités présentées par les nouvelles options TIC auront tendance à produire des réponses de plus en plus cohérentes aux questions relatives à l'administration de la sécurité sociale. En raison de l'évolution de la demande des consommateurs et des problèmes démographiques, de nombreux pays, indépendamment de leur stade de développement, doivent faire face à de nouveaux défis en matière d'offre de prestations sociales.

Certains pays sont engagés dans la modernisation de leur approche de l'utilisation des TIC, tandis que d'autres n'en sont qu'au début de l'informatisation. Toutefois, tous les pays envisagent pour les années à venir des approches à peu près similaires en matière de technologie et de développement.

- Les systèmes de sécurité sociale actuellement en vigueur dans les pays industrialisés ont été conçus il y a 50 ans, voire 100 ans. La plupart de ces pays ont commencé il y a plusieurs années à utiliser des systèmes de TIC pour automatiser les tâches administratives de routine afin d'obtenir les mêmes résultats, avec plus de précision et des coûts administratifs réduits. Ces pays doivent maintenant s'attacher à des considérations allant bien au-delà de la seule efficacité administrative et rechercher de meilleurs résultats sociaux.
- Dans les pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est et d'ailleurs, l'introduction de l'économie de marché a conduit à une réorganisation complète de leur système de sécurité sociale. Des organismes de sécurité sociale ont dû être créés ou réorganisés pour répondre à tous les nouveaux besoins en matière d'administration de la sécurité sociale.
- Dans les pays en développement, la situation économique a exigé des mutations organisationnelles majeures affectant l'administration des systèmes de sécurité sociale. Ces mutations ont été engagées à la demande des pouvoirs publics, eux-mêmes bien souvent soumis aux conditions imposées par des programmes d'ajustement structurel.

Même si les pays en transition et les pays en développement ne sont pas confrontés à d'importants problèmes d'évolution de l'équipement existant, ils doivent trouver un équilibre approprié entre l'efficacité administrative et la mise en place d'un cadre solide pour la mise en œuvre de concepts de sécurité sociale plus souples. Ce double objectif génère des risques accrus pour les projets de TIC et accroît la nécessité d'une gestion de projet intégrée.

Dans tous les pays, des approches plus systématiques de la gestion de projet ont contribué à la réussite et à une cohérence accrue des réponses en matière de sécurité sociale et de technologie TIC requises. C'est pourquoi le partage des expériences dans ce domaine revêt une importance de plus en plus grande.

Offre de services

Une institution moderne de sécurité sociale ne saurait fonctionner sans ordinateurs. Au début du processus d'informatisation, les décisions et les choix portaient essentiellement sur des questions techniques et des modèles de gestion. Par exemple, les discussions tournaient généralement autour de la question du modèle (centralisé ou réparti), des méthodes de capture des données, etc. Ces dernières années, toutefois, de nombreuses institutions de sécurité sociale ont dû reconsidérer leurs choix à la lumière des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Les réseaux de transmission des données, notamment Internet, qui permettent un traitement en ligne des données en temps réel constituent l'un des éléments clés des choix organisationnels possibles. Il existe aussi de nouvelles méthodes qui offrent davantage de choix en matière d'équilibre entre l'approche centralisée et l'approche répartie, permettant ainsi de concevoir de meilleures solutions répondant aux besoins du client sans pour autant compromettre le rôle des autorités locales, régionales et centrales.

Dans les pays industrialisés, l'évolution qui est intervenue dans le domaine de l'offre de services est liée à la disponibilité de moyens technologiques moins coûteux et plus fiables. L'offre de services 24 heures sur 24, 365 jours par an, par l'intermédiaire d'Internet, les centres d'appel et les diverses techniques de libre-service telles que les bornes interactives constituent quelques exemples de ce nouvel environnement. De nouvelles mutations radicales dans les composantes des services verront bientôt le jour à mesure de l'évolution des technologies d'identification et d'authentification, telles que les cartes à puce et l'infrastructure à clé publique.

Des méthodes d'identification plus économiques et plus fiables permettront une utilisation efficace des techniques de gestion de la relation client. Il est important de souligner que le terme " gestion de la relation client " ou " GRC " recouvre deux significations. En premier lieu, il désigne la méthode ou le concept mis en œuvre pour parvenir à une gestion plus efficace et plus cohérente des interactions d'un client avec l'agence. En second lieu, il qualifie les logiciels désignés par l'appellation " Gestion de la relation client " ou " GRC " et dont les fonctionnalités peuvent varier considérablement. Tant que les problèmes d'identification ne sont pas résolus de manière indépendante des outils utilisés, dans le contexte de l'administration de la sécurité sociale, la GRC conservera un impact périphérique malgré ses succès déjà revendiqués par les institutions les plus modernes.

Gestion des risques

Il n'est pas étonnant que les projets de TIC dans le domaine de la sécurité sociale soient encore considérés comme porteurs de risques incalculables. Et il existe assez d'exemples pour étayer cette opinion pessimiste.

Le consultant en Pratique globale de la sécurité sociale d'IBM a constaté que les projets de TIC dans le domaine de la sécurité sociale qui sont gérés de manière traditionnelle ont plus de risque de connaître un échec partiel qu'il y a 30 ou 40 ans. Les nouveaux risques sont dus principalement aux facteurs suivants : la complexité inhérente à l'importation des données héritées du passé, la coexistence prolongée avec des applications lourdes déjà installées et la complexité croissante des technologies de pointe requises pour prendre en charge des modèles d'offre de service distribués et collaboratifs plus complexes. Ces besoins modernes exigent souvent des niveaux de compétence en TIC et en gestion de projet supérieurs à ceux prévus par les grilles et les conditions de salaires en vigueur dans le secteur public.

D'autres facteurs contribuent à accroître la complexité (et par conséquent, le risque). Il s'agit en particulier des nouvelles tendances en matière de comportement social : nouvelles formes de famille, nouveaux styles de travail et retraite flexible. Au premier rang des facteurs décisifs en matière de technologie et de comportement social figurent les pressions accrues pour une refonte de la sécurité sociale en partie motivée par des problèmes de financement, mais également par une promotion de la prévention et de la réhabilitation. Les agences coopèrent également de manière plus étroite et selon de nouveaux modes, et elles recourent de plus en plus souvent à des partenariats avec le secteur privé et les organisations non gouvernementales (ONG).

Définition de l'échec

Parmi les grands projets de modernisation par les TIC qui visent à remplacer des systèmes établis de longue date mais de plus en plus obsolètes, peu produisent les améliorations promises au coût budgété et dans les délais annoncés. Même si un nombre très limité de ces projets s'est soldé par un échec complet et coûteux, il faut également reconnaître que rares sont ceux qui ont produit des résultats supérieurs aux attentes initiales. La plupart de ces projets n'ont que partiellement réussi au regard des estimations initiales de calendrier, de coût et d'avantages promis. Même lorsque la position officielle est que ces projets ou ces initiatives ont réussi, des observateurs informés tels que les cabinets d'audit internationaux ou les associations de consommateurs critiquent généralement les résultats de ces projets.

Objectif du manuel

Quels sont les facteurs qui empêchent l'épanouissement d'un environnement plus favorable pour les projets de TIC dans le domaine de la sécurité sociale ? Comment les institutions de sécurité sociale pourraient-elles accroître les chances de réussite des projets de TIC ? Et, peut-être le plus important, comment l'expérience des " pionniers " peut-elle nourrir les conceptions et les méthodes des organisations qui se risquent dans un projet de TIC de grande ampleur pour la première fois, de manière à augmenter les probabilités de succès ?

Si nous comprenons mieux les écueils sur lesquels buttent de nombreuses institutions confrontées à la difficulté d'intégrer les meilleures fonctionnalités des concepts informatiques des années 70 et 80 dans des systèmes stables, nous serons en mesure de dégager de nouveaux principes d'application des TIC pour accompagner les mutations continues, et de plus en plus rapides, des années à venir.

Une bonne gestion des projets de TIC va devenir un facteur clé de la survie des organisations : certaines vont croître, certaines vont fusionner et d'autres risquent de se voir ravir des pans importants de leur activité par des opérateurs du secteur privé.

Les projets de TIC entrepris par ou pour des organismes de sécurité sociale sont exposés aux risques normaux inhérents à tout projet, dans le secteur public comme dans le secteur privé. Mais les projets de TIC dans la sécurité sociale comportent des risques supplémentaires dont la fréquence indique qu'ils ne reçoivent probablement pas l'attention qu'ils méritent.

En examinant et en analysant ces projets, on peut tirer des leçons sur la manière d'identifier et de réduire les risques, en prenant les mesures appropriées au moment approprié, afin de prévenir les problèmes potentiels. La compréhension des risques et l'intégration de mesures de limitation des risques dans la gestion quotidienne des projets de TIC permettront d'aboutir à de meilleurs résultats. L'objectif de ce manuel est de contribuer à améliorer la gestion des projets et la compréhension des risques liés aux projets de TIC.

Dix aspects clés de la gestion de projet de TIC

- Définition d'un projet
- Chef de projet
- Implication des parties intéressées
- Stratégie de communication
- Formation
- Planification et gestion des ressources humaines

- Gestion de projet de TIC et gestion des risques
- Technologie
- Maîtrise et suivi de projet
- Appréciation de l'avancement du projet – évaluation indépendante

Les cadres dirigeants glaneront dans ce manuel des idées sur les questions auxquelles il faut répondre avant même le lancement du projet. Ils y apprendront également comment ils peuvent contribuer à la réussite d'un projet, en faisant preuve d'initiative et en apportant leur soutien dès le début.

Les conseils donnés pour chacun des dix aspects valent pour tous les pays, quel que soit l'état actuel de leurs infrastructures de TIC ou le type de système de sécurité sociale en vigueur. Mais, dans certains cas, on interprétera ces conseils en fonction de la situation locale. Par exemple, si un organisme se lance dans un projet de TIC pour la première fois depuis plusieurs années ou si un nouvel organisme est mis en place, le cas peut susciter des considérations particulières.

On est souvent tenté d'adopter les toute dernières technologies lorsque l'on démarre un projet " en terrain vierge ". Les experts locaux de TIC, parfois frais émoulus de l'université, sont souvent partisans des dernières écoles de pensée en vogue : par exemple, tout concevoir en Java™, rendre tout accessible par Internet, etc. Il y a dix ans, on a assisté, dans plusieurs pays en développement, à la promotion des architectures client-serveur avec des hôtes Microsoft® Windows NT®, malgré le fait que même en Europe et aux Etats-Unis, il existait une grave pénurie de personnes compétentes et expérimentées dans ce domaine. En fait, plusieurs institutions en Europe continuent de se débattre avec d'importants problèmes liés à la mise en œuvre de ce type d'architecture.

La technologie retenue doit être adaptée aux compétences disponibles et aux infrastructures nationales. Sinon, la formation coûtera très cher et le taux de rotation du personnel qualifié sera élevé. Les organismes devraient ajuster leurs ambitions technologiques aux conditions locales. C'est pour cette raison que des observations particulières ont été ajoutées à l'intention des organismes en cours de création ou d'expansion avec une offre de nouveaux services.

Pour les cadres dirigeants

Les cadres dirigeants ne peuvent pas, et ne devraient sans doute pas, essayer d'anticiper les performances de leur directeur TIC et de leurs chefs de projet TIC. Ils peuvent toutefois prendre des mesures pour favoriser les chances de réussite et poser des questions qui contribueront à identifier les points requérant une attention et une planification particulières.

- Existe-t-il des descriptions claires et formellement documentées sur les aspects suivants : les objectifs du projet, la manière dont le projet commencera, se terminera et sera évalué ? Il est important de noter que si un projet n'est pas correctement défini, les utilisateurs n'en accepteront pas spontanément la responsabilité.
- Existe-t-il une déclaration formelle concise, sous une forme facile à comprendre par les parties intéressées, des résultats réalisables et mesurables attendus ?
- Quelle est l'attitude réelle de l'équipe de projet vis-à-vis des parties intéressées ? Sont-elles considérées comme contribuant au problème ou à la solution ? Si un cadre dirigeant suggère que la liste des parties intéressées n'est pas complète, l'équipe de projet peut-elle facilement identifier un autre groupe de personnes intéressées ? Si c'est le cas, il est peut-être de temps de retourner à la planche à dessin !

La gestion de projet de Technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la sécurité sociale

- Les cadres dirigeants figurent-ils sur la liste de diffusion pour les communications liées au projet ? Lisent-ils les communications et demandent-ils des clarifications ?
- Les cadres dirigeants doivent assister à certaines sessions de formation, au moins à l'occasion du démarrage du projet. Leur participation encouragera les formateurs et les stagiaires, et les cadres dirigeants peuvent découvrir de cette manière des informations susceptibles de les alerter sur des risques ou des opportunités précédemment ignorés.
- Qui a pris la décision concernant la création ou l'achat du système TIC ? Les cadres dirigeants connaissent-ils les raisons de ce choix ? Quels étaient les risques inhérents à chacune des solutions ? Le projet de TIC vient-il soutenir les activités de l'organisation ou l'organisation sert-elle de soutien pour un projet de TIC ambitieux de prestige ?
- Des niveaux de tolérance concernant les risques du projet ont-ils été établis ? Existe-t-il une définition claire des conséquences acceptables dans des domaines tels que le coût, le calendrier, l'impact sur le public, la publicité négative, etc. ?
- Pourquoi l'utilisation des nouvelles technologies a-t-elle été envisagée ?
- Les cadres dirigeants connaissent-ils tous les jalons du projet et sont-ils constamment informés de l'avancement de chaque étape ?
- Avant que des problèmes n'apparaissent, des procédures bien définies de revue de conception ont-elles été établies ?

Résumé

Tous les acteurs du projet comprennent-ils que les cadres dirigeants souhaitent être identifiés au résultat du projet et comprennent-ils l'attitude des cadres dirigeants par rapport aux facteurs qui détermineront la réussite du projet ?



Définition d'un projet

Un projet est un effort organisé et temporaire entrepris en vue de créer un produit, un service ou un résultat unique.

La gestion de projet comprend la planification, l'organisation, la surveillance et le contrôle de tous les aspects d'un projet et inclut la motivation de tous leurs acteurs concernés pour en atteindre les objectifs, dans des conditions de sécurité et conformément aux critères de temps, de portée, de coût et de qualité convenus.

La stratégie en premier

Des expériences de mise en œuvre des TIC dans les organismes de sécurité sociale, il ressort toujours que l'introduction de ces technologies devraient faire partie intégrante d'un programme d'action stratégique. Il est indispensable que différents partenaires et types d'experts, y compris les utilisateurs internes et les utilisateurs finaux (clients), collaborent et reçoivent une formation appropriée et bien définie pour entreprendre et mettre en œuvre des projets de TIC. Les cadres dirigeants de l'organisation doivent savoir motiver leurs "troupes", de manière à ce que le personnel, à tous les niveaux et de toutes formations, adhèrent et participent pleinement aux projets de développement de TIC. Sans cet environnement, la réussite a peu de chance d'être au rendez-vous.

Toutes les nouvelles technologies impliquent une nouvelle culture qui doit être intégrée par le personnel à tous les niveaux. En outre, de nombreux projets de TIC requièrent une approche de la planification différente de celles des activités administratives traditionnelles. Tout au long de la durée du projet, il est vital d'entretenir une vision ou une mentalité appropriées et de promouvoir la conscience que le projet recouvre un enjeu culturel important.

Le choix de la stratégie et des outils TIC est important. Toutefois, l'introduction de nouveaux outils de travail entraîne une multitude de changements, particulièrement en ce qui concerne l'organisation du travail, les activités à effectuer ainsi que les relations et les interactions entre les individus. C'est pourquoi, la formation des utilisateurs et de leurs responsables ainsi que la gestion des changements qui, par effet de ricochet, affectent d'autres processus et les relations internes et externes constituent également des facteurs clés de réussite pour tout projet de TIC et doivent à ce titre faire l'objet d'une attention particulière du début à la fin du projet.

Questions concernant la définition d'un projet

Des réponses détaillées sur la stratégie et le plan organisationnel du projet de TIC regroupées sous les intitulés suivants doivent être disponibles dès le début du projet. Si ces réponses ne sont pas facilement disponibles, une évaluation de la stratégie du projet peut être nécessaire.

- *Quelle la situation actuelle de l'organisation ?*
La situation, les procédures, le fonctionnement, la capacité d'évolution actuels ont-ils été identifiés et analysés ?
- *La future organisation est-elle bien définie ?*
Les objectifs de gestion, les procédures administratives, les résultats, la primauté du client, etc. ont-ils été spécifiés et acceptés ?
- *Quelles sont les tâches à accomplir pour transformer l'organisation d'aujourd'hui en l'organisation de demain ?*
Existe-t-il des définitions claires des aspects suivants : plan d'action, répartition des responsabilités, priorités et cadres des projets, et méthodes de direction et de gestion des projets et des opérations ?
- *Le but du projet (y compris ses limitations) est-il parfaitement clair ?*
Est-il le même pour tous les acteurs impliqués ?

Méthode de définition des spécifications techniques

Projet de la Banque d'assurance sociale d'Uruguay (Tebot, ISSA, Costa Rica, 2000)

La portée d'un projet de restructuration des services de sécurité sociale incluait la gamme complète des services de sécurité sociale du service Prestations de la Banque d'assurance sociale (BPS, Banco de Previsión social). Ce projet comprenait également la conception de systèmes informatisés, la fourniture d'équipement de TIC et l'administration de l'exploitation centrale des systèmes dans le cadre d'un arrangement " avec jouissance immédiate ".

BPS a engagé des consultants locaux auxquels elle a donné pour mission de développer une définition des spécifications du projet. Elle a utilisé les évaluations préliminaires et les propositions et l'assistance soumises par ces consultants comme base fonctionnelle et technique des principaux constituants d'un appel d'offres pour sélectionner un prestataire de services externe.

La définition opérationnelle des spécifications incluait une définition claire des procédures et des résultats souhaités pour chaque phase contractuelle. Les termes contractuels de la mise en œuvre envisageaient des améliorations et des mises à jour, introduites par le biais d'une méthode de gestion des changements.

Approches

Différents types de projets

La nature et le style de chaque projet de TIC reflètent la diversité des cultures nationales et organisationnelles, des niveaux de développement TIC préalable, des styles de gestion ainsi que de nombreux autres facteurs économiques et sociaux. En particulier, les projets peuvent différer sur les points suivants :

- personne ou facteur initiateur d'un projet (législation, ministre, stratégie, fournisseur et systèmes en voie d'obsolescence technique, etc.) ;
- type d'activités pris en charge et approche du projet (de la conception d'un nouveau système complet à l'intégration de systèmes permettant de faire fonctionner ensemble les systèmes existants et les nouveaux composants ou modules) ;
- durée (pouvant varier de quelques semaines seulement à plusieurs années) ;
- niveau de la technologie mise en œuvre (variant du logiciel commercial standard au nouvel intergiciel (middleware) révolutionnaire récemment en test bêta) ;
- type des utilisateurs finaux (variant des systèmes traditionnels d'arrière-guichet pour le personnel spécialisé aux applications Internet pour les clients) ;
- type de personnel gérant le projet et effectuant les tâches de développement et d'intégration.

La nature de chaque projet influence donc et, peut-être même, détermine des aspects tels que les activités à effectuer, les compétences du personnel requises, l'organisation des tests, et le type et la durée de l'implication des utilisateurs finaux. C'est pourquoi, il est extrêmement important de déterminer le type de projet avant de commencer le développement du plan de projet.

Le plus important est d'évaluer tout d'abord le type de projet que l'on est sur le point d'entreprendre. Sur la base de cette évaluation, il faut ensuite définir la structure organisationnelle du projet et l'environnement de l'organisation du projet.

Quel que soit le type de projet, il y a toujours des problèmes à résoudre avant même le démarrage. Toutefois, la meilleure méthode à utiliser pour les résoudre dépend étroitement du type du projet.

Définition d'un projet et types de projets

Organisation centrale du travail et du revenu, Pays-Bas (2003)

Au sein de l'Organisation centrale du travail et du revenu (CWI, Central Organisation for Work and Income) aux Pays-Bas, différents types de projets sont en cours, chacun requérant une approche différente :

- des projets destinés à améliorer l'infrastructure informatique (par exemple, mise à niveau des PC ou installation d'un nouveau réseau étendu) ;
- des projets relativement importants pour le remplacement des systèmes patrimoniaux pouvant être regroupés dans deux catégories principales ;
- des projet externalisés, pour la plupart en conformité avec les directives européennes en matière d'approvisionnement ;
- des projets exécutés par son propre personnel ;
- des projets d'innovation (par exemple, introduction de Voice-Over IP) ;
- des projets Internet (par exemple, l'introduction de werk.nl).

L'approche utilisée dans chacun de ces types de projets diffère en ce qui concerne l'implication de la direction générale, les dirigeants participant au comité directeur, la fréquence des rapports sur l'avancement, les budgets alloués, le jalonnement du projet, etc.

Comité directeur et direction

Le Comité directeur est le groupe formellement responsable du projet. Ce comité définit les objectifs du projet, approuve le plan du projet, surveille l'avancement du projet, examine les évaluations des risques effectuées par le chef de projet et prend toutes les décisions nécessaires.

Le Comité directeur doit conduire le projet et doit par conséquent recevoir des informations fiables de première main tout au long du projet. En conséquence, les acteurs suivants doivent participer, ou être bien représentés, au Comité directeur :

- le client ou le commanditaire du projet : en d'autres termes, le dirigeant pour le compte duquel le projet est conduit (il est le décideur ultime pour le compte de l'organisation des utilisateurs) ;
- sur certains gros projets, il existe une fonction distincte de gestion des changements : cette fonction doit être bien représentée dans le Comité directeur ;
- le responsable du service TIC (il est responsable de la livraison du projet) ;
- le chef de projet ;
- le Responsable des technologies de l'information (ou toute personne qui met en place et gère l'architecture informatique de l'organisation).

Selon la taille et le type du projet, et la spécificité de ses aspects techniques, la participation de personnels supplémentaires peut être requise, par exemple :

- le responsable de l'unité Recherche et développement d'un service informatique lorsque le projet comporte des éléments d'innovation ;
- des représentants des organisations de clients lorsque le projet est destiné à créer des services électroniques ;
- des spécialistes des processus en cas de remplacement des applications patrimoniales.

Généralement, le nombre de membres nommés au Comité directeur doit refléter l'échelle (en termes de coût et de durée) et l'impact des risques sur l'organisation du projet. Le niveau de représentation doit également refléter le degré et la nature des risques, et l'étendue de l'impact sur l'organisation. Il serait peu judicieux de confier à un dirigeant relativement novice la supervision générale d'un projet présentant un risque de perturbation majeure des services critiques.

Le Comité directeur doit être relayé en interne par une direction efficace assurée par des cadres dirigeants expérimentés à chacune des principales étapes du développement d'un projet. Dans tous les cas, la présence d'une direction est nécessaire et si elle ne peut être fournie en interne, elle peut être confiée à des spécialistes externes (par exemple, de sociétés de consulting qui n'ont pas nécessairement le même calendrier que l'organisme de sécurité sociales).

Comité de direction de projet

Ministère de la sécurité sociale et de la solidarité nationale, Maurice
(Deerpalsing, St. Louis, AISS, 1997)

Une fois le projet approuvé, un Comité de direction du projet a été mis en place. Il s'agissait principalement d'un comité de prise de décision présidé par le responsable du ministère et comprenant le responsable de projet du Bureau informatique central, le chef de projet de State Informatics Limited (SIL), le coordinateur de projet utilisateur et les chefs de service.

Ce comité s'est réuni régulièrement, une fois par mois, et la présence des autres acteurs associés au projet était requise selon les besoins. D'autres sous-comités, tels que le " Comité des utilisateurs " présidé par le Coordinateur du projet ont été mis en place pour définir les objectifs et la portée du projet, les activités, les points à problème, le respect de la législation, l'interaction avec les autres ministères, etc. Parallèlement, SIL a constitué l'équipe de professionnels informatiques pour conduire l'étude en étroite collaboration avec le Comité des utilisateurs.

Une direction forte

Administration de la sécurité sociale,
Etats-Unis (Gray, AISS, Valence, 2002)

L'expérience de l'Administration de la sécurité sociale (SSA, Social Security Administration) aux Etats-Unis liée à la mise en place d'un service Internet de réponse aux demandes concernant les droits à la retraite (Internet Retirement Insurance Benefits [IRIB]) a permis à cette Administration de tirer plusieurs leçons importantes.

Une direction ferme du projet par les cadres dirigeants est nécessaire pour réussir les changements culturels en matière d'organisation et de fonctionnement qu'implique une initiative de ce type. Sans une direction de ce type, ces changements ne peuvent pas être réalisés ni ancrés dans la durée.

Les employés et le personnel de gestion sur le terrain doivent être préalablement formés sur les nouveaux mécanismes de fourniture de service et sur leur impact sur eux-mêmes.

Plan du projet et gestion du projet

Chaque projet doit inclure les éléments qui contribueront à sa réussite, en particulier les ressources humaines disponibles et nécessaires à sa réalisation.

La structure, les méthodes de travail et le rôle de chacun des acteurs aux différentes étapes de la mise en œuvre doivent être spécifiés. Quelle que soit la nature du projet, le plan de tout projet de TIC doit être inclus dans un cadre méthodologique qui garantira à la fois la qualité des résultats et l'intégration cohérente dans tout plan organisationnel général définissant le contexte des activités TIC.

Le cadre habituel sera structuré selon les trois lignes directrices suivantes :

- Démarrage et direction : comprend la définition des stratégies et des objectifs, la prise de décision, le suivi et la coordination des efforts.
 - Un cadre de spécifications : inclut les étapes de la mise en œuvre du projet, les étapes de l'étude, la méthode d'évaluation de projet, les phases de test et d'évaluation.
 - Planification et établissement du budget : comprend la définition des ressources humaines, techniques et financières et l'évaluation du rapport investissement/rendement.
- Le plan du projet décrit de manière détaillée les objectifs du projet et les activités requises pour réaliser ces objectifs. Le plan du projet doit être le résultat d'un processus analytique conscient dans lequel plusieurs aspects sont soigneusement évalués :
- Quels sont les produits livrables du projet (quand le projet est-il terminé ?) ? Les produits livrables varient énormément selon les projets, ils peuvent inclure :
 - le nombre d'utilisateurs qui emploieront un service déterminé ;
 - les modifications détaillées pour chaque processus concerné ;
 - le temps économisé pour le personnel et les modalités de réalisation ;
 - les réductions de coût et autres avantages financiers, tels que la diminution des erreurs ;
 - la réduction de la charge de travail administrative (lettres, formulaires, etc.) ;
 - la diminution du nombre de demandeurs aux guichets.
 - Quelles activités permettent d'obtenir ces résultats attendus ? Il est important de consacrer tous les efforts appropriés à la définition et à la compréhension d'un projet ainsi qu'à l'évaluation des stratégies potentielles pour y parvenir avant de définir les estimations de budget.
 - Quels types de compétences sont cruciaux pour la réussite du projet ? Le type de spécialistes dépend du type des activités à effectuer.
 - Quelles ressources sont disponibles ?
 - Quels objets réutilisables (bases de données, code, conceptions) sont disponibles et quelle est la qualité de leur documentation ?

- Quelles normes (internes, nationales, internationales) concernant la méthodologie, la technologie, l'aménagement, etc. le projet doit-il respecter ?
- Quelles sont les contraintes du projet (techniques, politiques, financières, etc.) ? Sont-elles réellement inévitables ?
- Quelle est la relation optimale entre la qualité du résultat final, la durée du projet et le coût total du projet ? Il est important de noter qu'en cas de modification de l'un des ces aspects, l'un au moins des autres aspects doit également être modifié pour refléter la nouvelle contrainte.
- Quels sont les coûts totaux du projet ? Si le temps nécessaire n'est pas consacré à la recherche, la définition et la planification du type et de la quantité des activités associées au projet, il est impossible de parvenir à une estimation un tant soit peu fiable.
- Quand le projet démarre-t-il et quand et comment se termine-t-il ?

Lors de la conception et de la création d'une nouvelle application, le développement d'un prototype peut constituer une option intéressante. Ce prototype doit représenter les fonctions essentielles du système, de manière à permettre aux utilisateurs de " se faire une idée " du produit final. La réalisation d'un prototype peut aider à clarifier les questions techniques ainsi que le mode d'évaluation du résultat du projet, c'est-à-dire, les éléments livrés, son comportement, les ressources susceptibles d'être requises par le projet en termes de coût, de temps, de compétences, etc. (voir aussi Technologie).

Aspects relatifs aux pays en développement

Définition d'un projet et types de projets

Dans certains cas, les organisations qui essaient de tout construire (politique, organisation, TIC, etc.) en terrain vierge ont investi d'importantes sommes d'argent pour essayer de prévoir l'avenir. Toutefois, les résultats des prévisions ne sont pas toujours exacts. Il n'est pas vraiment surprenant que des agences nouvelles rencontrent de telles difficultés car des organismes établis depuis de longues années ne peuvent pas toujours prévoir leurs défis futurs. Il existe cependant de nombreux conseillers qui prétendent pouvoir les aider à anticiper les prochaines évolutions technologiques.

Les efforts de recherche entrepris pour prévoir les options technologiques et les investissements dans les systèmes de TIC ne doivent pas être ambitieux mais doivent plutôt viser à atteindre une stabilité moyenne dans la mise en place des nouveaux programmes et des nouveaux services tout en créant une sensibilisation générale aux enjeux des TIC dans l'ensemble de l'agence.

Les nouvelles agences sont généralement extrêmement dépendantes de l'apport des consultants et des fournisseurs informatiques. On constate parfois une tentation d'acheter des services et des prestations informatiques auprès d'une grande variété de fournisseurs. Ceci peut apparaître comme une manière d'obtenir les meilleurs prix mais il arrive souvent que le coût généré par la gestion d'un nombre excessif de fournisseurs représente une charge écrasante pour une organisation inexpérimentée, et les problèmes ainsi engendrés risquent de réduire à néant les économies prévues.

D'une manière générale, moins une organisation peut définir avec certitude la future composition de son personnel et ses futures procédures, plus elle doit se contraindre à travailler avec un nombre limité de fournisseurs qui comprennent les spécificités du domaine de la sécurité sociale et/ou qui jouissent d'une réputation solide sur leur marché local.

Eviter le “ micro-management ” et autres méthodes extrêmes

Ce manuel traite également de la nécessité du plan de projet et de la gestion de projet.

Les nouvelles institutions comprennent parfois des Conseils d'administration qui se mettent à pratiquer le “ micro-management ” en exerçant un contrôle excessivement tatillon. D'autres adoptent une approche très laxiste. Ces deux méthodes extrêmes peuvent être sources de problèmes.

Un des autres écueils possibles est la tentation de changer de fournisseur à mi-parcours en cas de difficultés inattendues. Si des fournisseurs réellement soucieux de leur réputation ont été sélectionnés au début du projet, la décision de les remplacer au milieu du projet relèverait d'une stratégie hasardeuse. Par conséquent, il est essentiel de tenter de s'assurer que les consultants et fournisseurs sélectionnés au début posséderont la motivation appropriée pour persévérer dans leur collaboration en dépit des phases difficiles qui sont le lot commun d'un grand nombre de projets. Il sera nécessaire d'examiner soigneusement tout conseil spontanément proposé par des sociétés cherchant à remplacer des fournisseurs existants : il peut s'agir d'un excellent avis mais il peut être aussi motivé par des considérations commerciales, parfois mal dissimulées.

Leçons tirées en ce qui concerne la définition d'un projet

Un projet de TIC est un projet de changement

Les projets de TIC affectent, directement ou indirectement, les rôles, les compétences et les objectifs attendus des individus qui travaillent dans et pour le système de sécurité sociale concerné. L'issue du projet dépend étroitement de la manière dont ces changements sont identifiés et anticipés ainsi que de la nature du soutien apporté aux individus qui effectuent les activités clés du projet et expérimentent les résultats du projet.

La mise en place d'une formation et d'un dialogue continu est l'une des clés de la réussite d'un projet d'informatisation. C'est une erreur fréquemment commise que de négliger cet aspect. La formation à tous les niveaux est essentielle pour la réussite d'un projet. Si un projet n'est pas correctement défini, la formation et le dialogue risquent de ne pas être entièrement adaptés.

L'installation et le développement d'un système informatique dans des institutions de sécurité sociale doivent être soigneusement planifiés. Tous les efforts nécessaires doivent être accomplis pour inciter les utilisateurs à s'identifier au projet dès les toute premières étapes. Il est nécessaire d'encourager les utilisateurs et de les aider à comprendre le rôle de soutien et d'assistance des experts TIC. Ceci aidera les utilisateurs à admettre qu'ils détiennent la responsabilité et la maîtrise réelle de la conduite du projet. Si un projet n'est pas correctement défini, les utilisateurs n'en accepteront pas spontanément la responsabilité.

Un projet échouera si ses avantages et/ou ses résultats attendus ne sont pas clairement définis.

N'acceptez pas des projets mal définis et mal estimés pour la seule raison que la durée maximale du projet peut être dépassée.

Leçons pour des situations de projet en " terrain vierge "

- Tenter d'anticiper les évolutions technologiques est coûteux et hasardeux.
- Les stratégies en matière de technologie doivent être orientées vers les types de compétences disponibles localement ou régionalement.
- Les comités directeur nommés pour contrôler les nouvelles agences peuvent avoir des difficultés pour trouver l'équilibre approprié entre le " micro-management " tatillon et une attitude de " laissez-faire ".
- Les conseils d'administration peuvent envisager un partage informel des expériences avec une agence d'une taille équivalente mais disposant d'une plus grande expérience.
- Le recours à la collaboration, pour quelques semaines ou mois, d'un chef de projet ou d'un responsable TIC ayant mené un projet de TIC dans un autre pays doit être envisagé.
- Certaines agences de développement proposent des programmes de mentorat. Il peut être intéressant de rechercher un expert TIC dans le cadre d'un programme de ce type.

N'établissez pas ou n'acceptez pas des objectifs trop ambitieux.

Autres leçons importantes concernant la définition d'un projet

- Lorsqu'un projet est correctement défini, les tâches suivantes sont plus faciles à gérer :
 - s'assurer que l'organisation des utilisateurs peut reprendre les résultats du projet, sinon, le projet risque de ne jamais se terminer ;
 - s'assurer que les connaissances importantes sur le projet et les systèmes ne résident pas seulement dans la tête des consultants car sinon ces connaissances risquent d'être perdues lors du départ des consultants.
- Identifier à l'avance des parrains qui soutiendront le projet au cas où des difficultés plus graves que prévu surviendraient (par exemple, en cas de problèmes survenant dans le cadre d'une période politique défavorable)
- Aucune modification de la législation ou des directives ne doit être introduite sans une décision préalable du Comité directeur. En outre, toutes les répercussions éventuelles de la mise en œuvre de ces modifications sur le projet devront être examinées.
- N'essayez pas de vous adapter à une législation en constante évolution si la conception du projet ne prend pas en charge correctement cette évolution. Une conception correcte prend en compte le fait que la législation et les directives sont susceptibles d'être modifiées. Il peut être parfois préférable de faire marche arrière et de modifier la conception s'il apparaît que des modifications inattendues et complexes de la législation exigeraient sinon des modifications fondamentales de la programmation.
- Enfin, ne prolongez pas indéfiniment la phase de planification.



Chef de projet

Le chef de projet

Le Comité directeur a la responsabilité et la direction officielles du projet. Toutefois, c'est le chef de projet qui assume la charge et la responsabilité du projet au quotidien.

Un chef de projet effectue les tâches suivantes :

- Il répartit les tâches entre les différents membres de l'équipe du projet.
- Il contrôle l'avancement de chaque membre de l'équipe dans les tâches qui lui ont été confiées.
- Il prépare des rapports d'étape pour le Comité directeur.
- Il met en œuvre des mesures de réduction des risques.
- Il évalue les risques connus et tente de prévoir et de prévenir les facteurs de risques inattendus.
- Il sert d'intermédiaire avec les autres projets, services et acteurs concernés.

Le chef de projet assiste aux réunions du Comité directeur. Il présente des rapports d'étape, des évaluations des risques, répond aux questions, participe aux discussions et donne son avis sur les décisions qui doivent être prises par le Comité directeur.

La règle générale est que le type de projet détermine le type de chef de projet requis. Par exemple, le développement d'une application Internet en étroite coopération avec les clients requiert un chef de projet capable de communiquer à un très haut niveau (même s'il possède une connaissance imparfaite, voire aucune connaissance, des détails de la technologie mise en œuvre dans l'application).

La culture de l'organisation détermine également le mode opératoire du chef de projet. Dans une structure fonctionnelle, un chef de projet a peu de tâches de direction. Dans une structure de production, la responsabilité de diriger le travail des individus est partagée entre le directeur fonctionnel et le chef de projet. Dans une structure orientée projet, le chef de projet assume toutes les tâches de direction.

Composition d'un manuel de projet

Institut d'assurance sociale, Finlande (2003)

L'Institut d'assurance sociale finlandais utilise son propre manuel interne pour aider les chefs de projet dans leurs tâches. Ce manuel contient des informations sur : des définitions, les principes du travail de projet, la structure orientée projet/hiérarchique, les modèles d'organisation, les groupes et les individus, les listes de tâches pour les membres de l'équipe de projet et des solutions types.

Ce manuel met particulièrement l'accent sur des aspects spécifiques de la gestion de projet. Ces aspects comprennent : les critères requis pour la prise en charge des tâches, le démarrage et la fin du projet, les méthodes de planification et d'établissement de rapports, les astuces et les outils administratifs, les listes de contrôle et le guide de documentation. Le manuel fournit également des exemples de descriptif de projet type.

Ainsi, vous avez besoin d'un chef de projet ?

Cela vous rappelle-t-il quelque chose ? Vous avez un nouveau produit en tête, une estimation approximative du coût et une échéance. Vous constituez rapidement une équipe de projet et vous désignez Pierre comme chef de projet. Pierre est un programmeur de niveau intermédiaire qui a une certaine expérience de la coordination de projet. Tant pis s'il est actuellement occupé à développer une base de données des employés, ce projet est prioritaire et vous avez besoin d'un chef de projet maintenant ! Vous répétez que le produit doit être livré dans les délais et conformément aux spécifications, et vous lui rappelez que vous gérerez le budget et que vous souhaitez être consulté chaque fois qu'une décision " importante " doit être prise.

Pierre n'a jamais géré de projet de ce type auparavant et se demande par où il doit commencer. Que va-t-il se passer pour le projet de base de données ? N'était-ce pas aussi une priorité ? Sans les spécifications, il ne sait pas si les estimations de délai et de budget sont raisonnables mais la direction fait pression pour que le projet commence et il ne pense pas être en mesure de refuser cette mission. Cela risque de ne pas être de tout repos, mais d'après ce qu'il a pu constater, c'est la manière habituelle de mener les projets dans cette organisation.

Le rôle de chef de projet a été imposé à Pierre par nécessité (ou du fait de sa disponibilité) et non par choix réfléchi ou dans la suite logique d'une évolution de carrière. Pierre est " chef de projet par accident ". Il n'a ni l'envie de gérer des projets, ni les qualités requises pour le faire. En fait, il apprécie la nature solitaire du travail de programmation. Mais il est intelligent, il veut progresser dans sa carrière et il ne peut pas dire non. Malheureusement pour Pierre, il sera tenu responsable de l'échec éventuel du projet (ou de sa réussite, s'il a de la chance). Et pour ne rien arranger, l'organisation ne possède pas de cadre de gestion de projet qui, au moins, aurait pu fournir à Pierre un " plan de route " lui permettant de suivre le cycle de vie d'un projet type.

Un cadre de gestion de projet aurait pu fournir à Pierre, son équipe et tous les acteurs du projet une approche standard du lancement, de la planification, de l'exécution, du contrôle et de la fin de projet. En outre, le cadre de gestion de projet aurait identifié les rôles et les responsabilités, les normes et les procédures, les modèles et les outils, les principaux produits livrables et les " points de contrôle " du projet requis par la direction tout au long du cycle de vie du projet. En l'absence de cadre, le chef de projet, qu'il soit " accidentel " comme Pierre ou à plein temps, risque de pratiquer une approche empirique de la gestion de projet et d'accroître ainsi les risques d'échec.

Principales qualités attendues d'un chef de projet

Les chefs de projet sont affectés sur la base de leurs connaissances techniques, de leurs compétences générales en gestion, de leur expérience dans le domaine d'activité et de leur disponibilité. Toutefois, les bons chefs de projet possèdent une combinaison équilibrée de qualités techniques, commerciales et humaines, l'accent étant mis sur l'une ou l'autre de ces qualités selon le projet. Parmi les qualités personnelles que possèdent les bons chefs de projet, on peut citer les suivantes :

Qualités personnelles

Qualités de communication : le chef de projet doit être un excellent communicateur et encourager la communication entre les membres de l'équipe et les autres acteurs du projet. Le chef de projet doit être également un bon négociateur, bien au fait des enjeux politiques au sein de son organisation.

Engagement envers les objectifs du projet et de l'organisation : le chef de projet doit faire preuve d'un engagement à toute épreuve envers la réussite du projet, la satisfaction des utilisateurs et le travail d'équipe. Un chef de projet est entièrement tourné vers la réalisation d'un but et fait ce qu'il faut pour que ce but soit atteint.

Direction : le chef de projet, par son attitude positive, énergique, juste et raisonnable, motive et représente l'équipe. Un bon chef de projet est énergique et créatif et, tout en gardant la maîtrise générale de la situation, est capable de déléguer une partie de son travail et de ses responsabilités en toute confiance. En tant que responsable, un chef de projet agit de sa propre initiative et met en œuvre ses décisions avec conviction.

Attitude juste et souple : le chef de projet est patient, souple et peut gérer les pressions, les contretemps et les déconvenues liés au travail. Il est capable de s'adapter aux besoins du projet et de tous les acteurs pour assurer la réussite du projet.

Le chef de projet qui conçoit ses principales responsabilités comme celles de guider, faciliter, négocier et coordonner la gestion de projet obtiendra de meilleurs résultats que celui pour qui gérer un projet c'est avant tout ordonner, dicter et contraindre.

Qualités professionnelles

Il s'agit des qualités et des responsabilités professionnelles que les bons chefs de projet possèdent naturellement ou reçoivent par délégation. Ces qualités comprennent en particulier :

- une connaissance pratique des aspects généralement reconnus de la gestion de projet : gestion de l'intégration, de la portée, des délais, du coût, de la qualité, des ressources humaines, de la communication, des risques et des techniques d'achat ;
- la conscience de la responsabilité professionnelle signifie :
 - faire la bonne chose de la bonne manière au bon moment ;
 - dire la vérité dans les rapports, les conversations et autres communications ;
 - suivre la procédure correcte ;
 - agir de manière éthique, juste et professionnelle ;
 - gérer les conflits d'intérêt et surveiller l'émergence de nouveaux conflits d'intérêt potentiels ;
 - en plus de la tâche générale de formation et d'éducation des utilisateurs finaux, il a la tâche d'accroître les connaissances et les compétences pratiques de sa propre équipe.

La gestion de projet de Technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la sécurité sociale

- expérience, crédibilité et connaissance du projet même s'il/elle n'est pas un expert technique ;
- capacité à mener et diriger les tâches de planification, d'exécution, de surveillance et de contrôle du projet ;
- compétence dans l'utilisation des outils et des procédés de gestion de projet pour la répartition des tâches, l'estimation, l'établissement de diagrammes de réseau, de diagrammes de Gantt, les méthodes PERT (Programme Evaluation and Review Technique, méthode de programmation optimale) et la gestion du coût du projet à l'aide des méthodes budgétaires et comptables ;
- capacité d'intégrer tous les éléments du projet en un ensemble cohérent répondant aux besoins du " client ".

L'autonomisation comprend :

- l'autorité et la responsabilisation nécessaires pour accomplir le travail et l'autorité pour dire " non " si nécessaire ;
- l'obligation de rendre des comptes sur l'avancement du projet, sa réussite ou son échec ;
- l'autorité pour gérer toute spécification de portée, de qualité, de calendrier, de risque, ou autre, incompatible ou irréaliste ;
- l'autorité pour maintenir le contrôle du projet par la mesure des performances et la mise en place d'actions correctives.

Résumé

En résumé, le chef de projet est la personne qui assume la responsabilité générale de la coordination d'un projet, indépendamment de la taille de celui-ci, pour garantir que le résultat souhaité est atteint dans les délais, dans les limites de budget et le périmètre prévus et en conformité avec le niveau de qualité requis.

Sept caractéristiques d'un bon chef de projet :

- enthousiasme pour le projet ;
- capacité de gérer efficacement le changement ;
- attitude tolérante par rapport à l'ambiguïté ;
- compétences d'encadrement d'équipe et de négociation ;
- une approche orientée client ;
- adhésion aux priorités de l'organisation ;
- connaissance du secteur d'activité.

Principales responsabilités

Le chef de projet doit être affecté au projet le plus tôt possible et doit avoir l'autorité et la responsabilisation nécessaires pour accomplir le travail, ainsi que l'autorité pour dire " non " si nécessaire.

Le chef de projet est responsable de la rédaction de la charte du projet, déclaration de mission du projet, qui doit décrire la vision qui sous-tend le projet : les objectifs à atteindre et la raison pour laquelle ils doivent être atteints.

Suite à l'affectation du chef de projet et à l'établissement de la charte du projet, le plan du projet doit détailler la présentation des acteurs, des buts, des délais et des moyens du projet en rapport avec les domaines de connaissance suivants du chef de projet :

- Intégration
- Portée
- Délai
- Coût
- Qualité
- Ressources humaines
- Communication
- Risque
- Approvisionnement.

Gestion des attentes

Ministère du développement social, Canada (2004)

L'objectif de ce projet était de permettre aux employeurs canadiens de soumettre des données administratives sur l'emploi par l'intermédiaire d'Internet en utilisant l'infrastructure à clé publique du gouvernement canadien. Les informations soumises de cette manière sont utilisées pour le calcul des prestations versées aux clients de l'assurance-emploi. Les fonctionnalités requises incluaient l'authentification ePass, la connexion unique par voie de communication protégée et la transmission par l'intermédiaire de la technologie de l'infrastructure à clé publique pour garantir des services de prestations de transactions sécurisées pour la non-répudiation.

Ce projet a démontré l'importance des aspects suivants :

(i) la gestion des attentes dans un projet multi-acteur, (ii) la définition de jalons clairs et (iii) l'analyse précoce et claire des options à suivre.

Voir l'annexe 1 pour obtenir plus de détails sur ce cas d'étude.

Leçons tirées en ce qui concerne le chef de projet

Gestion des attentes

La gestion des attentes est une discipline essentielle dans tout projet. Des attentes naïves peuvent exister à tous les niveaux d'un projet et créer des dangers inattendus si les utilisateurs et les décideurs ne sont pas correctement informés des aspects technologiques. De nombreux projets, même ceux utilisant des technologies moins avancées, démarrent avec une vision qui n'est pas entièrement comprise mais des attentes sont présentes dès le départ. Le lancement d'un projet doit inclure au minimum :

- une déclaration concise, sous une forme facile à comprendre par les parties intéressées, des résultats réalisables et mesurables attendus ;
- une voix commune ou un forum permettant de disséminer la vision partagée et maintenir sa pertinence.
- une formation appropriée sur les opportunités commerciales et les contraintes technologiques pour le Comité directeur et autres décideurs ou influenceurs qui n'ont pas nécessairement d'expérience préalable dans les domaines concernés ;
- l'encouragement des utilisateurs, des autres décideurs et des influenceurs à s'exprimer lorsqu'ils ne comprennent pas les décisions qu'il leur est demandé de prendre ou d'endosser.

Leçons pour des situations de projet en " terrain vierge "

Les problèmes suivants, identifiés comme des facteurs de risque pour tous les projets de TIC, apparaissent plus souvent lors de la mise en place de nouvelles institutions ou de nouveaux programmes :

- ressources inadéquates ;
- délais irréalistes ;
- objectifs/direction mal définis ;
- équipe insuffisamment motivée ;
- planification insuffisante ;
- panne de communication ;
- changements dans les objectifs et les ressources ;
- conflits entre services ou fonctions.

Résoudre ces problèmes dans une organisation dans laquelle il reste à construire un environnement " collégial " ou d'équipe est une tâche délicate. Le responsable TIC est souvent considéré avec suspicion car ses compétences apparaissent comme uniques dans un environnement de projet en terrain vierge. Les hauts dirigeants doivent participer activement à la résolution de ces tensions normales avant qu'elles ne causent des problèmes graves.

Dans de très nombreux cas, les compétences en gestion de projet doivent être apportées de l'extérieur, voire parfois littéralement importées de l'étranger. Il est souhaitable que l'institution désigne un chef de projet potentiel ou en doublure. Ceci garantira un transfert des connaissances plus efficace et réduira le risque que l'institution se trouve piégée par une dépendance excessive envers des conseillers externes.

Le chef de projet en doublure jouera également un rôle important d'information du chef de projet en titre sur les aspects " humains " de nature culturelle. Grâce à ces informations, le plan et les méthodes du projet pourront être présentés sous une forme plus susceptible d'emporter l'adhésion de la direction et des employés. Aussi excellent sur le plan technique que puisse être un plan, il doit impérativement être présenté sous une forme qui soit comprise et respectée par les acteurs concernés, ou il échouera inévitablement.



Implication des parties intéressées

Contexte

En raison de la grande implication des usagers et de la portée des nombreuses applications d'utilisateurs mises en œuvre dans la plupart des régimes de sécurité sociale, il est essentiel de s'occuper intégralement de la question des parties intéressées dès la phase initiale du projet.

Dans les années soixante-dix et quatre-vingt, les services des technologies de l'information ont surtout conçu et mis en place des systèmes d'arrière-guichet. Par conséquent, le nombre d'utilisateurs ou de parties intéressées était relativement faible, ou du moins, la variété et les besoins des usagers étaient relativement restreints et plutôt faciles à prévoir. Cette situation a changé dans les années quatre-vingt-dix, et plus récemment, l'introduction de la technologie de l'internet a renouvelé et fortement agrandi le groupe des parties intéressées : les clients de l'organisation. Ce sont surtout eux qui utilisent le(s) nouveau(x) système(s). Et ils ne sont pas seulement beaucoup plus nombreux que les usagers au sens traditionnel : leurs besoins et leurs aptitudes à interagir avec des systèmes modernes sont beaucoup plus importants.

De nos jours, il est indispensable d'impliquer plus avant tous les types de parties intéressées dans les projets. Ainsi, le projet de modification de la gestion doit dépasser les évidences en matière d'implication. Pour ce faire, les responsables chargés de traiter l'intégralité des aspects du processus donné (autrement dit, la chaîne de processus prise en charge par le système d'information nouvellement introduit ou modifié) doivent activement s'impliquer.

D'après Ganthead :

Il est primordial de bâtir un projet en fonction des services qui s'avèrent utiles aux usagers et non en fonction des services des technologies de l'information.

Dès la phase initiale du projet, vous devez déterminer les éléments suivants :

- la meilleure façon d'interagir avec les usagers ;
- la façon dont les usagers souhaitent être informés ;
- la fréquence à laquelle les usagers souhaitent être informés ;
- les processus de documentation des usagers ;
- la disponibilité pour organiser des réunions ;
- l'impact du nouveau projet sur les projets existants.

Source : www.ganthead.com

Qui sont les parties intéressées ?

Les différentes catégories de parties intéressées sont les suivantes :

- Parties intéressées externes : les clients ou les utilisateurs finaux (concrètement, l'ensemble des citoyens, ou seulement les assurés et les employeurs dans le cas du système de protection sociale, les demandeurs et autres bénéficiaires), les hôpitaux, les banques, les fournisseurs (y compris les prestataires extérieurs) et les partenaires.
- Parties intéressées internes : les responsables, les salariés et les usagers en général.
- Autres parties intéressées : les législateurs, les journalistes et toutes les personnes faisant partie des médias, les groupes de pression, etc.

L'expression " participation des usagers (ou des parties intéressées) ", devenue une expression à la mode dans le domaine des technologies de l'information, a quelque peu perdu sa signification première du fait d'un usage parfois impropre. Néanmoins, celle-ci n'en reste pas moins pertinente dans la mesure où les systèmes de TIC modernes ont un impact sur des groupes toujours plus importants et que dans bien des cas, les développeurs de TIC ne sont pas en mesure d'évaluer les pressions quotidiennes qui affectent les utilisateurs indirects ou distants. Par conséquent, cette expression fait toujours référence au besoin d'impliquer activement les utilisateurs finaux dans les projets pour le développement des systèmes d'information et ce, à un stade où ils peuvent contribuer au projet de façon effective.

Participation des utilisateurs finaux au développement

Institut fédéral d'assurance des salariés (BfA),
Allemagne (2003)

Une équipe de projet invita des utilisateurs finaux à participer au projet de développement d'un système destiné à aider les inspecteurs à contrôler si les employeurs paient la cotisation correcte à l'assurance sociale.

Un groupe de travail fut créé en établissant des contacts directs (voies de communication) entre les développeurs et des usagers situés un peu partout en Allemagne. Lorsque les membres du groupe repriront leur travail quotidien, ils participèrent régulièrement à des réunions au niveau local ou régional et firent circuler les informations obtenues concernant les nouvelles décisions ou fonctions professionnelles. Plus le sentiment de responsabilité des membres du groupe de travail vis-à-vis du projet est grand et plus leur adhésion au produit est forte. Ces membres se révélèrent de véritables " ambassadeurs " de la nouvelle application. La mise en application du produit fut très attendu des utilisateurs.

Voir l'annexe 1 pour obtenir plus de détails sur ce cas d'étude.

Réseau de guichets à canaux multiples

Institut national d'assurance sociale (INPS),
Italie (2003)

L'objectif de l'INPS est de fournir à tous les usagers les mêmes services et la même qualité de service. Un réseau de guichets prend en charge les services d'application Web et les services pour personnes handicapées en ligne, les services des centres d'appels, les centres locaux et les guichets en libre-service situés dans les bureaux des usagers.

Ces différents canaux fournissent les mêmes services, et chaque utilisateur peut choisir le canal de son choix. Grâce à son système en ligne et téléphonique permettant de mesurer la satisfaction du client, l'INPS reçoit un grand nombre de commentaires sur les besoins des utilisateurs, le niveau des services et les améliorations possibles des services existants.

L'INPS définit comme " utilisateur fort " les experts en technologies, telles que l'internet, la messagerie électronique, le commerce électronique, etc. et comme " utilisateur faible " les personnes ayant des besoins physiques ou mentaux particuliers, les personnes âgées, les étrangers et d'une manière générale toutes les personnes n'étant pas des experts en technologies de l'information.

Rôles des parties intéressées

Pour qu'une participation soit efficace, une formation, un séminaire ou tout autre enseignement peut s'avérer utile pour que les parties intéressées appréhendent à la fois le potentiel et les difficultés du projet. Ce type d'implication des parties intéressées permet de créer des systèmes d'information mieux adaptés aux besoins des utilisateurs et par conséquent mieux accueillis.

Cependant, une analyse de la manière dont les utilisateurs participent parfois au développement des systèmes d'information a montré que d'importants progrès sont encore à fournir. En 1995, l'Association internationale de la sécurité sociale (AISS) a réalisé une étude sur 20 institutions de sécurité sociale dans les pays francophones d'Afrique. La question principale portait sur les chances de réussite d'un plan de traitement électronique des données dans une institution de sécurité sociale. Les résultats de cette étude ont été présentés au cours de séminaires en Tunisie et à Maurice (1995 et 1996).

La gestion de projet de Technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la sécurité sociale

Analyse de quelques expériences

Le tableau ci-dessous représente les types d'acteurs impliqués dans la mise en place du plan de TIC principal :

	Décision	Conception	Construction	Mise en œuvre	Utilisation
Cadres	20	3	1	2	3
Cadres supérieurs	7	16	3	4	10
Experts en TIC	2	20	20	19	4
Chefs de projet	2	9	7	6	3
Formateurs	1	8	9	9	4
Personnel		3	1	8	18
Fournisseurs de TIC	1	4	5	9	1
Consultants	3	11	10	9	
Autres*					

*L'une des institutions a indiqué que d'autres services étaient impliqués.

Ce tableau indique que la plupart des acteurs sont impliqués dans la mise en œuvre des divers plans de TIC. En outre, on constate que le rôle des usagers et/ou des principales parties intéressées est limité. D'autres aspects de l'étude en question ont indiqué que même lorsque les usagers sont impliqués, ceux-ci sont souvent en infériorité numérique par rapport aux conseillers techniques, aux consultants et aux responsables.

La participation des utilisateurs reste un problème qui nécessite une prise en charge rapide afin de trouver une solution appropriée et ce, pas seulement pour les pays en voie de développement. De plus, comme nous l'avons déjà indiqué, la nature même des systèmes modernes accentue le risque d'apathie de la part des parties intéressées.

Participation des utilisateurs dans la phase de développement

Institut national de la sécurité sociale (INSS),
Espagne (2003)

Un récent projet traita de la gestion des dossiers individuels des assurés soumis à une réglementation internationale. Le cycle normal d'un projet débute par la définition des exigences de l'utilisateur, puis se termine par les phases de test et de mise en œuvre. Toutefois, une approche différente a été adoptée au cours du projet mentionné ci-dessus. Dès le début du projet, un utilisateur expert membre de la direction de la sécurité sociale régionale a participé à l'élaboration des spécifications en matière de formation. Son approche pragmatique, basée sur son expérience de la vie courante, a permis d'adopter des mesures de conception très différentes de celles prises lors des applications précédentes. Ces nouveaux concepts ont été très bien accueillis par les utilisateurs finaux lors de leur mise en œuvre.

Ces innovations ont rendu l'utilisation de l'application plus simple et plus pratique tout en évitant l'introduction de données redondantes et l'utilisation de menus trop complexes. Outre le rôle plus actif des utilisateurs, des cycles de développement plus courts ont été introduits pour pouvoir rapidement tester les différentes parties du système. Cette approche est différente de la création traditionnelle des prototypes, car les modules, etc. sont conçus et développés suivant les normes de production. De cette façon, l'impact de la phase de test est réduit et la phase de déploiement dans les directions régionales est beaucoup plus facile que dans les projets antérieurs.

Suggestions pour une implication effective des parties intéressées

Un projet peut regrouper différentes parties intéressées et différents types d'utilisateurs en fonction des caractéristiques du projet. Des efforts particuliers doivent être fournis lors de la phase de formulation du projet afin d'identifier les parties intéressées potentiels et leurs intérêts, tandis que les aptitudes requises ainsi que les possibilités d'augmenter la valeur du projet doivent également être évaluées. Un responsable des TIC compétent connaît les principales parties intéressées et comprend leur relation avec le travail de l'organisation des TIC.

Les utilisateurs internes de premier ordre, notamment les cadres des unités de production ou du fonctionnement de l'entreprise, sont généralement impliqués dans plusieurs activités à la fois et essaient constamment d'identifier les problèmes les plus urgents et les décisions stratégiques qui peuvent être traitées ultérieurement. Lorsque vous aidez ces usagers à se rendre compte que le projet des TIC constitue une activité essentielle qui permet d'atteindre plus facilement les objectifs stratégiques, ceux-ci réfléchissent davantage à la définition d'une stratégie et aux ressources nécessaires. Les chefs de projet doivent faire des efforts pour se renseigner sur l'organisation et sur les implications internes de production de celle-ci. S'ils ne fournissent pas ces efforts, les chefs de projet doivent s'attendre à un désintéressement de la part des usagers les plus importants.

Une définition claire et précise des objectifs est nécessaire à l'identification par les utilisateurs des tâches et du rôle des décideurs en matière de conception, de portée, d'objectifs divers, de responsabilité de financement et de définition d'étapes concernant l'avancement du projet.

Sans cette procédure préalable, les usagers et les autres parties intéressées n'auront pas confiance en ce processus.

S'ils sentent que leur rôle est purement symbolique, il est fort probable que leur soutien ne soit pas très actif en cas de problème.

Rapport entre l'organisation et ses clients

Caisse nationale de sécurité sociale, République unie de Tanzanie (Dau, AISS, Tunisie, 2002)

Légalement, la Caisse nationale de sécurité sociale (NSSF) est gérée par les employés et le gouvernement. Chaque partenaire est représenté de façon paritaire au Conseil d'administration de la Caisse nationale de sécurité sociale et cet accord a renforcé la relation clients/Caisse.

Pendant la préparation en vue de la conversion du Fonds de prévoyance en un nouveau régime, tous les partenaires furent invités à une table ronde de consultation, organisée pour s'assurer que tous les points de vue seraient pris en compte avant que la conversion n'ait lieu en 1997 et que le public dans son ensemble ait été instruit du nouveau régime. Le succès de la table ronde a consolidé le bon rapport existant entre le Fonds de prévoyance et ses partenaires, qui ont soutenu la conversion et continuent à soutenir la mise en œuvre du nouveau régime.

Leçons tirées en ce qui concerne l'implication des parties intéressées

- Définir clairement les rôles et les responsabilités de tous les membres de l'équipe et des parties intéressées.
 - Vérifier que tous les partenaires conviennent des besoins et des aptitudes de chacun avant de définir des spécifications.
 - Etablir des relations de travail et des moyens de communication avec tous les partenaires.
 - Impliquer les usagers dès la phase initiale du projet.
 - Inciter les usagers à devenir les garants du projet.
 - Impliquer les autres dans l'évaluation et la classification des priorités du projet.
 - Obtenir rapidement des commentaires sans attendre les étapes avancées du projet.
- Le chef de projet des TIC doit s'informer de manière détaillée sur l'organisation et sur la signification du projet dans cet environnement.
 - Organiser les projets en fonction des services utiles aux usagers et non en fonction des services des TIC.
 - Ne pas négliger les usagers (vos clients) et satisfaire leurs demandes.
 - Ne pas attendre que l'application soit terminée pour effectuer les tests de l'utilisateur.
 - Ne pas imposer de nouvelles solutions aux utilisateurs finaux sans prendre en compte leurs besoins et leurs opinions.
 - Ne pas croire que l'acceptation formelle des résultats d'un projet signifie que les usagers sont satisfaits.

D'après Gartner, il est important de tenir compte des cinq points suivants pour développer une vision commune :

- Regarder vers l'extérieur : adoptez une culture de marketing qui traite les groupes d'utilisateur des TIC comme des clients. Renseignez-vous sur les besoins, les intérêts, l'environnement et la valeur des clients. Faites-leur part des informations utiles concernant les TIC et faites-leur des propositions de TIC qui répondent à leurs objectifs. Un tel état d'esprit est requis pour transformer la culture technologique traditionnelle qui attache principalement de la valeur à un niveau élevé de connaissances techniques.
- Inviter les clients à participer : demandez aux usagers des TIC de prendre part au processus de prise de décision afin d'orienter les TIC et comprendre ce qui est de leur domaine d'action ou non. La participation des utilisateurs permet d'établir une gestion commune des décisions (et des achats), de clarifier les avantages des utilisateurs et d'éviter de s'éloigner des intérêts directs des usagers.
- Etablir de manière conjointe des critères de décision afin d'effectuer des choix techniques et financiers : les organisations des TIC doivent avoir recours à une approche de gestion de portefeuille pour pouvoir prendre les décisions appropriées, appliquer correctement les critères et mesurer les résultats obtenus.
- Créer une marque de TIC : les organisations des TIC doivent communiquer aux clients leurs valeurs, leurs convictions et leurs principes, qui conduiront à créer la marque et l'engagement des TIC.
- Mesurer l'opinion générale des parties intéressées pour savoir si l'organisation des TIC contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Du point de vue des TIC, les clients des TIC internes ne représentent qu'une partie limitée des principaux groupes d'intéressés dont les besoins doivent être satisfaits en matière d'infrastructure, d'organisation, de processus et de résultats. Les clients externes peuvent bénéficier ou pâtir de l'offre de services des TIC. Le concept " canaux multiples " propose des services omniprésents, disponibles à partir de n'importe quel matériel, à n'importe quel moment et ce, depuis n'importe quel endroit afin de permettre aux utilisateurs finaux d'adopter un nouveau style de vie.

Source : www4.gartner.com/Init

Enseignements tirés de projets en “ terrain vierge ”

L'implication des parties intéressées ne peut pas revêtir une importance exagérée dans toutes les situations.

Cependant, lors de la planification d'un service de sécurité social totalement nouveau, il est probable, voire inévitable, que certaines entreprises et organisations essaient tout de suite d'assurer une partie des besoins. Par exemple :

- Une compagnie d'assurance commerciale peut craindre que l'introduction d'un régime de retraite national de sécurité sociale n'entame sa base de clients.
- Un organisme religieux qui prodigue des soins vitaux aux communautés les plus pauvres, aux veuves ou aux malades peut éprouver un ressentiment naturel si son rôle historique n'est plus respecté.

Dans beaucoup de pays développés, les gouvernements s'inquiètent des abus commis par le public vis-à-vis des caisses de sécurité sociale par le biais de fraudes et de fausses déclarations. Dans certains pays en voie de développement, la situation inverse se produit ; le public craint que le gouvernement ne détourne les fonds d'assurance pour les utiliser à d'autres fins.

Il est essentiel que la totalité des problèmes des partenaires soit identifiée le plus rapidement possible et que des décisions réalistes soient prises pour informer les partenaires et dissiper leurs craintes, même lorsqu'il s'agit de crainte absurde ou de la peur de perdre leur statut ou leur importance.

Il est également important de ne promettre que ce qui est réalisable et de réaliser tout ce qui a été promis. Dans les situations dans lesquelles la population générale a peu de connaissances sur la sécurité sociale, la promesse de cartes d'identité ou de relevé annuel peut se révéler un excellent début pour établir un sentiment de confiance. Si des problèmes techniques ou financiers viennent entraver le déroulement de ces opérations, les travailleurs risquent de se méfier de tous les aspects du régime.



Stratégie de communication

Liens entre les utilisateurs, les experts et les techniciens

Gérer des communications efficaces entre différents types d'experts peut poser de nombreux problèmes, car chaque groupe d'experts (juridiques, techniques, commerciaux, etc.) utilise son jargon ou sa propre terminologie. Ces problèmes sont encore plus flagrants quand ils portent sur des questions techniques complexes.

Les communications informelles jouent souvent un rôle vital dans le processus de communication global et contribuent à tisser des relations. Cette fonction de lien peut, dans certains cas, être plus importante que l'échange effectif d'informations pour résoudre les problèmes rencontrés sur les projets.

La communication permet non seulement à tous les acteurs de suivre l'état d'avancement du projet, mais elle facilite également l'adhésion et la cohésion autour des grandes décisions et des phases décisives des grands projets. Pour assurer la réussite d'un projet, il faut des informations très hétéroclites, portant notamment sur les attentes, les objectifs, les besoins, les ressources, les rapports d'étape, les ordres d'achat et les demandes d'achat, qui sont échangées régulièrement entre les principaux acteurs.

L'approche adoptée pour la gestion du projet peut aggraver ou atténuer les difficultés de communication rencontrées. Le choix de l'approche la plus judicieuse dépend de nombreux facteurs, mais elle doit néanmoins refléter la nature du projet.

- De nombreux projets sont à court terme et la communication afférente est donc temporaire. Cela signifie qu'il faut mettre en place rapidement des systèmes de communication.
- En revanche, les projets de longue haleine qui mobilisent de nombreux acteurs nécessitent souvent des méthodes de communication très réglementées.
- La communication peut également être limitée à des questions spécifiques. Par exemple, un CP doit communiquer de manière efficace et souvent formelle avec les dirigeants qui contrôlent les ressources humaines ou financières, et doit maintenir ce contact pendant toute la durée du processus.

Pour cette raison, il faut combiner les approches ascendantes et descendantes basées sur une stratégie de communication interne qui privilégie la communication directe entre les hauts dirigeants et le restant du personnel. Il faut tenir compte des suggestions des cadres, mais les hauts dirigeants ne renonceront pas à leur rôle de leadership. La stratégie de communication doit au moins expliquer les décisions qui vont à l'encontre de certains avis afin que les intéressés comprennent pourquoi une décision donnée a été prise.

La communication ne va pas forcément de soi. Il ne faut jamais partir du principe que tout le monde est au courant.

Communication ouverte

Administration de la sécurité sociale, SSA,
Etats-Unis (Gray, AISS, Valence, 2002)

La communication ouverte (au sein de l'administration proprement dite et avec les parties intéressées externes) à tous les stades, le test de l'environnement, l'évaluation régulière des besoins et des attentes des clients et l'évaluation permanente de la faisabilité et de la viabilité des options qui se présentent sont des exigences fondamentales qui impliquent des modifications profondes des processus internes, des structures de production et organisationnelles.

Communication interne continue

Pour que la TIC soit un succès, toute l'organisation doit se mobiliser autour des changements à mettre en oeuvre. Il faut notamment veiller à ce que le fossé ne se creuse pas trop entre les personnes directement concernées par les différents projets et celles dont les postes assurent la pérennité de l'entreprise. Ce lien peut être maintenu grâce à différentes activités :

- Communication institutionnelle : L'entreprise doit communiquer sur les changements qu'elle entend appliquer à elle-même, à son personnel et à ses clients, ainsi que sur les modalités pratiques. Cela se fera dans le cadre d'une vaste politique de communication interne et externe
- Communication informelle : Les réunions informelles (réunions de " pauses café ") entre les membres de l'équipe et les acteurs du projet facilitent l'échange d'informations et permettent de déceler de manière précoce les " problèmes sensibles ", ce qui évite les pertes de temps et les mises au point interminables lors des réunions formelles
- Le transfert interactif et fonctionnel d'informations entre les CP, les groupes de travail et les comités directeurs doit se faire dans un environnement chaleureux
- La formation par anticipation permet de cibler plus précisément les actions sur le développement de l'individu en accélérant et en facilitant le processus d'acquisition de la culture et des compétences, connaissances, facultés et comportements nécessaires pour la mise en oeuvre des changements prévus.

Phase 1 : Ateliers

Office de sécurité sociale, SSO, Thaïlande (Thephasdin, AISS, Taormina, 2001)

Au début de la phase I (projet de mise en œuvre d'un système de gestion par résultats dans l'office de sécurité sociale (SSO) en Thaïlande), l'équipe du projet a encouragé les hauts dirigeants du SSO à étudier la situation actuelle et à imaginer le SSO de demain. L'équipe du projet a organisé des ateliers pour faciliter l'implication et la mobilisation des hauts dirigeants du SSO.

Au cours de la phase I, trois ateliers ont été organisés avec les hauts dirigeants du SSO. Le premier fut un atelier d'analyse de l'organisation, le deuxième un atelier vision et le troisième un atelier de finalisation.

La mobilisation et l'implication des hauts dirigeants du SSO a suscité l'adhésion des employés clés du SSO lors des phases de planification et de mise en oeuvre. Cette forte mobilisation a assuré le succès interne lors des phases de promotion, de vision et d'encadrement de l'initiative. Cela a également permis de transformer les principes de la mission, de la vision et de l'encadrement en véritables réalités dans l'ensemble du SSO. L'équipe dirigeante a été activement mobilisée pour élaborer les principaux facteurs de succès et les indicateurs clés des performances.

Communication externe et marketing

Le CP et l'équipe du projet doivent communiquer régulièrement avec tous les acteurs : le Conseil de l'entreprise et les utilisateurs internes et/ou leurs représentants, les experts TIC maison et les cabinets de conseil ainsi que les utilisateurs finaux et les autres clients concernés par les transformations.

Communication de la stratégie pour les utilisateurs finaux

Institut national d'assurance sociale, INPS, Italie (2003)

l'INPS a élaboré une stratégie de communication pour :

Ses partenaires et l'administration locale, axée sur plusieurs moyens :

- Un manuel de référence publié sur Internet
- Des invitations à des vidéoconférences nationales dans les bureaux locaux de l'INPS
- Une assistance sur site assurée par les équipes des antennes locales de l'INPS
- Une assistance pouvant être contactée par téléphone, courriel et un système Voix sur IP.

Les citoyens, avec notamment :

- Des manuels de référence publiés sur Internet
- Une assistance pouvant être contactée par téléphone, courriel et un système Voix sur IP.

Remarque : Les communications Voix sur IP permettent aux utilisateurs de s'entretenir avec les équipes d'assistance en actionnant simplement un bouton d'applet (page Web HTML) lorsqu'ils utilisent des services sur Internet. Cela peut être utile pour les internautes bas débit qui n'ont pas la possibilité de libérer leur ligne téléphonique pour s'entretenir avec l'assistance lorsqu'ils exécutent l'application. (L'utilisateur doit disposer d'un casque avec un micro raccordé au PC).

Campagne publicitaire

Caisse nationale de sécurité sociale, NSSF,
République unie de Tanzanie
(DAU, AISS, Tunisie, 2002)

Après la transformation du fonds, il a été nécessaire de faire connaître aux membres et au public les avantages du nouveau programme : Le NSSF a lancé une campagne publicitaire par voie de presse et sur support électronique. Un mix marketing différent a été utilisé en fonction de l'implantation géographique et du contexte local.

La sensibilisation du public a ciblé les employeurs, les salariés par le biais de leurs représentants syndicaux, les médias, les organisations non gouvernementales, les responsables du gouvernement central et local et le personnel du NSSF. Ces séminaires visaient à expliquer le nouveau programme du NSSF, à recevoir un retour d'informations des clients et de l'opinion publique et à s'assurer que le personnel avait une vision d'ensemble du projet tout en assimilant le concept de prise en charge du client.

La direction avait également décidé d'optimiser les retombées du plan marketing du NSSF en participant à la Foire internationale de Dar-es-Salaam. Près de 350 entreprises ont participé à cette manifestation et près de trois millions de personnes incluant des employeurs, des salariés et des membres potentiels se rendent à cette foire chaque année. Cette manifestation a contribué à commercialiser les produits et les services du NSSF.

Leçons tirées au plan de la stratégie de communication

Communication

Chaque équipe du projet se forge une culture unique grâce à un travail en synergie. La gestion des ressources humaines joue un rôle important et de nombreux problèmes doivent être abordés, toutefois la communication est l'une des clés du succès.

La communication est véritablement une des pierres angulaires d'une gestion efficace des projets. Sans elle, la meilleure des planifications est vouée à l'échec. La communication dans ce contexte ne se limite pas à écouter et relayer simplement l'information. Il faut en effet communiquer le bon message aux bonnes personnes au bon moment en s'assurant que le canal reste ouvert en permanence.

Le personnel doit discuter en permanence des problèmes afin de pouvoir travailler de manière productive. Il s'agit du principal mécanisme pour éviter les conflits, faciliter la compréhension et recentrer l'organisation sur les facteurs indispensables aux relations professionnelles. Les stratégies de communication doivent être pensées, évaluées et réévaluées à intervalles réguliers après leur mise en oeuvre.

En raison du nombre de personnes concernées par la mise en oeuvre du projet, les compétences de communication doivent être optimisées afin que les interactions entre les différents départements soient plus efficaces et rendues plus productives.

Des compétences de communication sont indispensables au CP et à son équipe. Le CP doit être un communicateur né qui encourage la communication tout en étant un bon négociateur maîtrisant les rouages du monde politique.

Quels conseils donner à un aspirant CP ?

communiquer, communiquer, communiquer.

En prenant le temps de discuter avec ses collaborateurs et d'engager la discussion tout au long du projet, le CP apprend le pourquoi de ses actions (source : cio-Internet). Si tout le monde est sur la même longueur d'onde, la gestion des crises ne sera plus de mise.

Gestion du changement

Les " gestionnaires du changement " ont également un rôle déterminant à jouer dans l'ensemble du processus de mise en oeuvre du projet TIC qui a une incidence sur les activités quotidiennes du personnel. Le recours à un Responsable gestionnaire du changement (ou un consultant) pour prodiguer des conseils sur les principaux volets du projet de changement et coordonner l'intervention des autres consultants est souvent une des clés du succès de nombreux projets de TIC.

Le changement ne se limite pas à installer des machines ou à modifier des structures, il consiste également à changer des attitudes et des comportements.

Rôle du gestionnaire du changement

Ministère de la Famille et des services communautaires, Australie (Manuel sur la reconfiguration, AISS, 2000)

Le rôle des agents du changement qui ont été nommés dans chaque branche du ministère australien est de soutenir le processus de refonte en faisant office d'interface et de communicateur dans leur sphère d'action. Leur rôle est le suivant :

- Apporter un soutien à leurs départements lors de la phase de changement
- Distiller personnellement les connaissances et les compétences pour faire progresser le changement
- Communiquer ces compétences et ces connaissances aux autres acteurs de leur département
- Conseiller les hauts dirigeants sur les options du changement

Pour mener à bien leur mission, les agents du changement doivent :

- Interpréter le processus du changement tel qu'il s'applique aux tâches de chaque département
- Faciliter la planification des améliorations des activités
- Mettre en place un travail d'équipe et faire émerger les propositions destinées à soutenir l'amélioration des activités

Les agents du changement travaillent en étroite collaboration avec les dirigeants des unités et constituent une équipe de gestion du changement au sein de chaque branche.

Enseignements tirés de projets en " terrain vierge "

Il existe de nombreuses études de cas d'activités marketing édifiantes dont les nouvelles institutions devraient s'inspirer. Il ne faut pas craindre d'imiter les initiatives qui ont fait leurs preuves dans les pays voisins.

Il faut également étudier comment des pays comme l'Australie ont réussi à communiquer avec le personnel des antennes locales de sécurité sociale avant l'avènement de l'Internet. Une cassette vidéo est un vecteur technologique abordable très simple à distribuer aux bureaux les plus éloignés.



Formation

Formation de la direction au début du projet

Les projets de TIC exposent souvent le personnel à de nouveaux défis aussi bien au plan des concepts que de l'approche des activités du projet. La formation peut aider les salariés à conceptualiser, assimiler et accepter le projet et les transitions qui vont de pair avec le changement. Par ailleurs, une formation intégrée de la direction améliorera les capacités opérationnelles.

Cette formation doit davantage cibler les capacités opérationnelles que les capacités techniques. Elle s'inscrit dans le cadre d'une analyse critique de l'organisation, de ses procédures et du rôle de chaque unité. Un projet de gestion du flux doit fournir la technologie d'information qui sert de base aux processus et aux procédures. Par conséquent, la formation doit être axée sur la conception des processus et des techniques pour la gestion du changement.

Les améliorations résultant des projets pratiques et de la formation contribuent à la dynamique générale du changement. Toutefois, pour réussir, il faut que le processus soit soutenu par une direction convaincue et convaincante.

La formation comme élément majeur du succès des projets

La formation est un élément clé du succès des projets de TIC. Un programme global de formation et d'assistance sur site pour les utilisateurs et les administrateurs systèmes doit être prévu et budgété.

La formation est la forme la plus basique, mais souvent sous-estimée d'acquisition et de partage des connaissances. Cette formation est indispensable pour accroître les compétences maison tout en réduisant la dépendance envers les entités externes. Les études ont montré que la TIC donne toute sa mesure dans les entreprises qui recrutent et forment des employés brillants tout en leur permettant de collaborer avec d'autres professionnels. La formation doit donc devenir la pierre angulaire de toute stratégie TIC bien conçue.

La formation et le développement permanents des salariés permettent aux dirigeants d'optimiser le potentiel de leurs ressources humaines. La mise en oeuvre de nouveaux processus et d'applications nécessite souvent de nouvelles connaissances et de nouveaux comportements du personnel afin de réaliser les tâches et les missions de l'entreprise. La formation est de plus en plus intégrée à l'environnement quotidien du personnel lorsque les projets de TIC deviennent de nouvelles applications opérationnelles.

Formation intégrée de la direction

Office national d'allocations familiales pour travailleurs salariés (ONAFST),
Belgique (Manuel de refonte, AISS, 2000)

Le personnel de la direction a été associé à toutes les étapes de la formation intégrée. Ce processus comprenait la mise en place de projets destinés à améliorer concrètement des points précis. Ces projets se sont révélés un des moyens les plus efficaces pour opérer des changements en profondeur sur le long terme. Les deux facteurs déterminants dans le succès du programme de la formation sont l'énergie déployée et le nombre de personnes impliquées dans le changement de l'entreprise. Le programme a été conçu pour un groupe cible assez large qui a été convaincu de la nécessité du changement et qui a ensuite entraîné le reste du personnel dans le changement de l'organisation.

Lors de l'élaboration des stratégies de formation, il est nécessaire de décrire la nature de la formation nécessaire pour mettre en oeuvre le projet : Il faut concrètement connaître la proportion de salariés et de dirigeants qui ont besoin d'un apport " technique ", à savoir l'acquisition de nouvelles compétences informatiques, d'informations techniques complémentaires, la définition des nouveaux profils de postes nécessaires, par exemple pour la

résolution des problèmes, la communication (accueil), le travail en équipe, le contact avec le client et le sens de l'initiative, les compétences de formation, etc. Les grands projets de TIC peuvent également avoir une incidence sur l'évolution de carrière et les attentes du personnel à cet égard. Par conséquent, le CP et l'équipe du projet ont besoin de techniques et d'outils pour intégrer les activités de formation dans le développement des projets de TIC.

École de formation virtuelle

Fédération des caisses de retraite allemandes, VDR, Allemagne (2003)

Le concept des écoles de formation virtuelles est apparu dans un environnement marqué par les projets de TIC novateurs où des concepts comme l'orientation de la cible, des processus, la standardisation, la gestion de la qualité totale, le contrôle, etc. étaient communiqués de manière compétente.

Actuellement, plusieurs nouvelles initiatives notamment techniques, sont en cours sur le plan de l'organisation et doivent faire l'objet d'une évaluation constante. L'apprentissage à la carte et les systèmes de formation asynchrones sont désormais proposés comme de nouveaux services aux employés via intranet ou Internet. Les stagiaires bénéficient ainsi de cours thématiques décentralisés spécialement adaptés à chaque individu en fonction du profil personnel de chacun. L'enseignement en classe est ajusté dans le temps et l'espace en fonction des besoins réels.

Le centre de développement spécialement créé à cet effet par la Fédération des caisses de retraite allemandes (VDR) à Würzburg n'est que l'un des nombreux maillons d'un centre de compétence efficace. L'école de formation virtuelle sensibilise les salariés et la direction aux processus et aux activités requises pour optimiser les choix à partir des offres de formation proposées (ou des modifications apportées).

L'objectif de l'école de formation virtuelle est d'améliorer en permanence les processus existants. Les objectifs visés sont les trois dimensions réunies collectivement sous l'appellation technique " médiagogie " :

- Dimension individuelle et des systèmes (inclut le volet individuel et celui des systèmes)
- Dimension du temps et de l'espace
- Dimension méthodologique et didactique.

Stratégie de formation

Institut national de sécurité sociale (INPS),
Italie (2003)

Formation du personnel de TIC :

- Plan de formation annuel pour le personnel de TIC sur l'architecture et les technologies – Son objectif est de partager les connaissances informatiques avec l'ensemble du personnel de TIC.
- Activité de formation spécifique destinée à acquérir des compétences pour des projets ciblés : Dans la mesure du possible, cette activité de formation reposera sur un modèle de formation sur le lieu de travail. En effet, ce modèle se montre beaucoup plus efficace que les sessions de formation en classe, notamment car le personnel de TIC est beaucoup plus impliqué lorsqu'il travaille sur un projet réel que sur une étude de cas.

Formation de l'utilisateur final :

- Utilisateur interne
- Manuel publié sur l'intranet
- Kit de formation multimédia
- Vidéoconférence avec les bureaux périphériques.

Stratégies spécifiques pour les petits pays

La nature dynamique de la technologie informatique pose problème. À chaque nouvelle innovation matérielle ou logicielle, il faut former à nouveau le personnel. Immanquablement, ces innovations rendent les systèmes informatiques existants obsolètes. Du fait de ressources financières limitées, le remplacement de ces systèmes n'est jamais facile et n'est parfois pas réalisable financièrement.

Les consultants élaborent souvent des stratégies pour la formation des ressources humaines requises, mais se basent généralement sur les technologies et les équipements de dernière génération. De ce fait, le personnel de TIC d'une institution est souvent jugé inadapté, non qualifié et/ou impossible à former et il faut procéder au recrutement de nouveau personnel familiarisé avec la technologie moderne qui va être déployée.

Les programmes de sécurité sociale des pays en développement sont souvent comparativement plus modestes que ceux en vigueur en Europe et en Amérique du Nord. Toutefois, les innombrables problèmes de ces petites organisations ne sont pas moins complexes ni moins ardues que ceux des pays plus avancés.

En raison des budgets limités et des pools encore plus restreints de ressources humaines possédant le savoir-faire technique requis, il est indispensable que la technologie de l'information prévue par ces programmes soit mise en oeuvre après une planification et une analyse approfondies de la technologie disponible et de son adéquation au pays concerné.

La formation est la forme la plus basique, mais souvent sous-estimée d'acquisition et de partage des connaissances. Cette formation est indispensable pour accroître les compétences maison tout en réduisant la dépendance envers les entités externes. Les études ont montré que la TIC donne toute sa mesure dans les entreprises qui recrutent et forment des employés brillants tout en leur permettant de collaborer avec d'autres professionnels.

La formation, vecteur de capacités

Fonds national de sécurité sociale, Tanzanie
(DAU, AISS, Tunisie, 2002)

Avant les années 1990, le Fonds national de prévoyance disposait essentiellement de personnel non qualifié. Par conséquent, le rôle de cet organisme était flou et ses prestations médiocres.

La transformation du Fonds national de prévoyance était donc une gageure pour le volet Formation du projet. Du fait de la qualité du personnel " hérité " du Fonds national de prévoyance, l'accent a été mis sur l'amélioration du niveau général des connaissances grâce à la formation. Le personnel a été encouragé à parfaire ses qualifications universitaires, techniques et professionnelles auprès d'institutions locales et à l'étranger. Pour ce faire, le Conseil d'administration a alloué des fonds substantiels chaque année pour la formation du personnel.

De plus, une formation maison organisée par une équipe de formateurs issus de l'ILO et des participants aux séminaires AISS a été dispensée à des groupes spécialisés, comme les inspecteurs, les agents chargés de la publicité et des prestations. Cette formation visait à bâtir des capacités pour faire face aux nouvelles demandes. Des séminaires ont également été mis en place pour l'ensemble du personnel pour le sensibiliser et assurer un décollage en douceur de l'initiative.

Enseignements tirés des problèmes de formation

La réussite de la formation dépend de certains éléments de base :

- La stratégie de la formation doit être définie de manière précoce
- Pédagogie et technologie doivent être étroitement associées
- Commencer par changer (schémas d'apprentissage) la vision du stagiaire et son attitude
- Expliquer la philosophie globale du projet aux utilisateurs
- Assurer la compréhension et le soutien du projet jusqu'au sommet de la hiérarchie
- Tenir compte du contexte et des besoins de formation du personnel afin qu'il soit en mesure d'utiliser pleinement la technologie inhérente au projet
- Ne pas perdre de vue les utilisateurs du système – éviter les systèmes complexes pour les salariés des échelons inférieurs.

Pour les antennes locales, ne pas oublier le personnel d'accueil qui n'est pas toujours directement concerné, mais qui doit expliquer la situation.

Questions

- Le programme de formation implique-t-il de manière active le personnel le plus touché par les modifications proposées ?
- L'équipe de formation est-elle impliquée dans le projet depuis le début ?
- Quels sont les délais pour mettre en place la formation spécifique requise et dans quelle mesure est-elle accessible aux intéressés ?
- Ce projet encourage-t-il la formation permanente ou s'agit-il d'une solution ponctuelle pour résoudre un problème urgent ?

N'oubliez pas :

Chaque salarié a des besoins spécifiques – il n'existe pas de taille unique en matière de formation. L'Union nationale pour l'emploi dans l'industrie et le commerce (UNEDIC) en France a adopté l'approche suivante pour être certaine de prendre en compte les besoins spécifiques de chaque groupe d'utilisateurs.

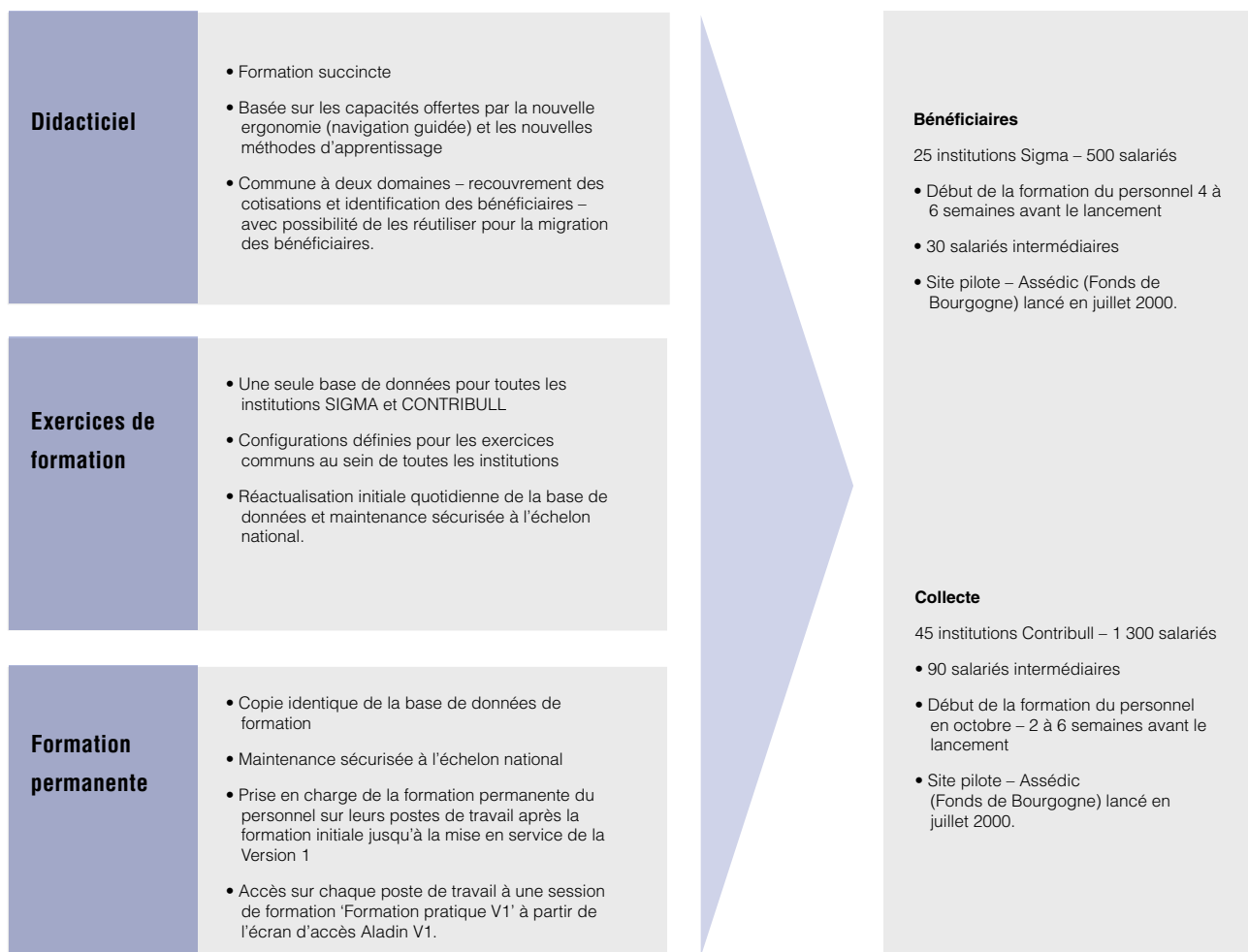
La gestion de projet de Technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la sécurité sociale

Formation

Union nationale pour l'emploi dans l'industrie et le commerce, UNEDIC (Dailhé, Valencia, 2002).

Plusieurs cours de formation ont été créés et adaptés aux profils des groupes de personnel.

Formation V1



1,5 à 2 jours

Ces activités de formation ont permis d'instiller une nouvelle culture du travail au sein de l'assurance chômage.

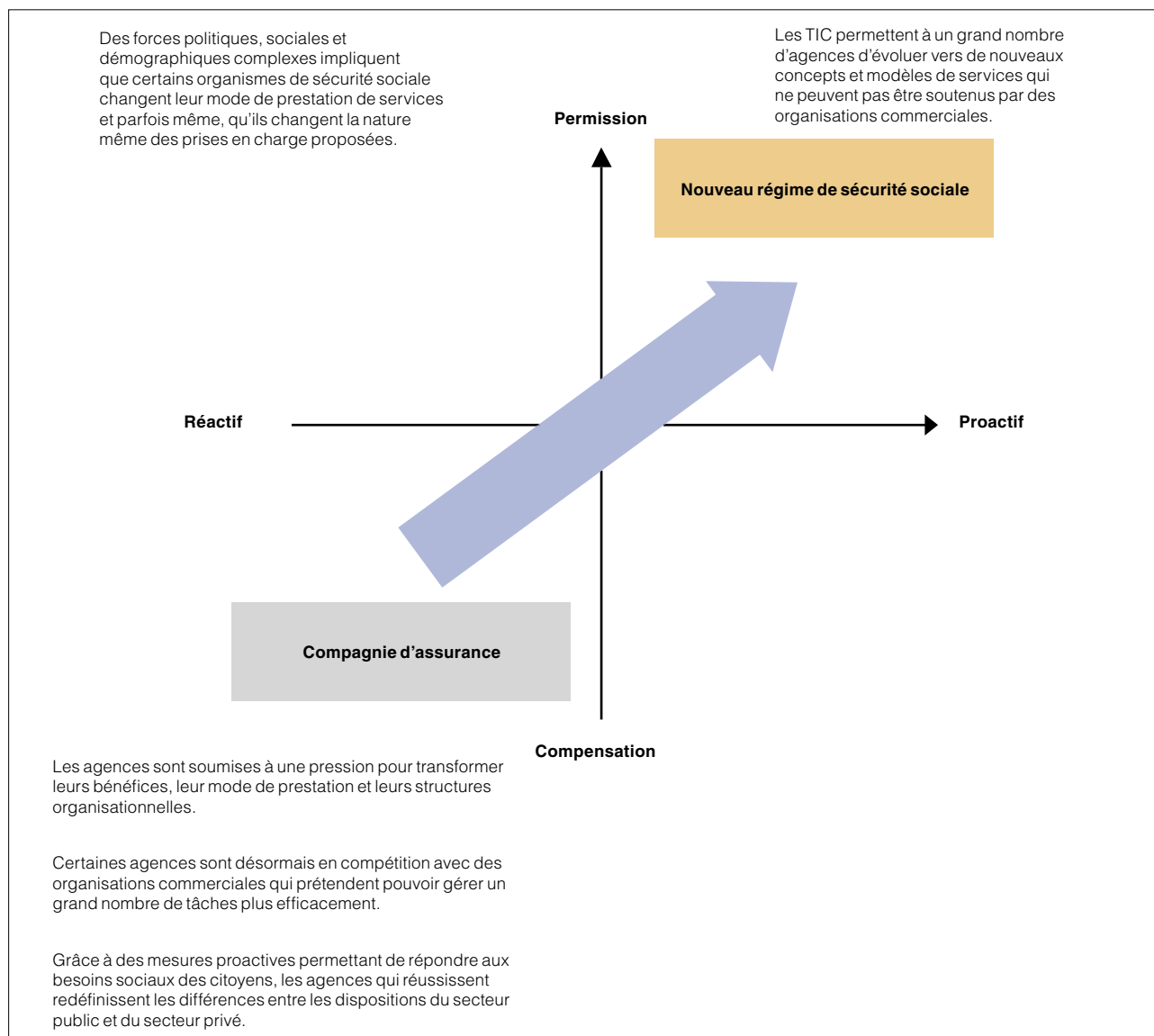


Planification et gestion des ressources humaines

Contexte

Traditionnellement, les organismes de sécurité sociale offrent les prestations ou les services déterminés par les textes de loi adoptés il y a 30 ou 50 ans, voire plus. Malgré la complexité grandissante des régimes de sécurité sociale et l'augmentation du nombre de demandeurs, de nombreux organismes sont soumis à une pression

croissante pour effectuer davantage de tâches avec moins de ressources : ils doivent donc déployer leur personnel et leurs équipements de manière plus intelligente et plus efficace.



La gestion de projet de Technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la sécurité sociale

Les organismes de sécurité sociale doivent trouver un équilibre entre diverses variables (personnel disponible, volume et complexité du travail, environnement de travail, y compris les outils, l'architecture et l'extension géographique) tout en relevant de nouveaux défis. Parmi ces défis, citons deux nouvelles formes de concurrence :

- directe, de la part d'entreprises de services commerciaux, financiers et autres ;
 - indirecte, quand des particuliers se désaffilient (légalement ou illégalement) pour administrer eux-mêmes leurs affaires.
- De nombreux organismes doivent aussi planifier des changements fondamentaux dans les types de prestations et de services offerts, à la lumière des mutations sociales et démographiques. Il semble probable que l'on prendra davantage en compte les facteurs que constituent le ménage et la famille, et qu'on échangera davantage d'informations avec le fisc et les fonds privés pour calculer le régime d'indemnités, dans les années à venir.

Équilibrage des besoins

Que la charge de travail augmente ou qu'elle reste stable, il existe une limite quant à la faculté du responsable du système d'information à agir sur le travail d'un département. Les principales variables sont les suivantes : le nombre d'employés, le nombre de demandes et l'efficacité du traitement des opérations. Les deux premières ne sont pas sous le contrôle direct du responsable des TIC. Ce dernier peut, en revanche, améliorer le rendement d'exploitation et les résultats.

L'optimisation d'un apport de ressources humaines limitées relève à la fois de l'aspect des TIC et de la gestion. Les responsables des TIC doivent faire preuve de flexibilité lors de la modification de l'affectation des tâches en fonction du degré de priorité du travail, de la difficulté, de la date de début et d'autres facteurs clés.

Certains projets sont soumis à une forte pression de calendrier et le moindre jalon manquant risque de mettre en péril l'ensemble du travail. D'autres ont des exigences de qualité ou de sécurité élevées. Parallèlement, les responsables sont soumis à une pression pour évaluer les délais, les coûts et les produits livrables de plusieurs projets d'après des informations incomplètes, ce qui aboutit souvent à des plans de projet inexacts et irréalistes.

Parfois, il arrive que la pénurie de personnes compétentes et expérimentées autant au niveau de leur expertise dans les nouvelles technologies qu'au niveau de la quantité, oblige les responsables des organismes de sécurité sociale à sous-traiter. Cependant, le fait d'externaliser n'élimine pas la nécessité de définir les exigences indispensables à l'entreprise ayant remporté le contrat lors de la conception, du développement, de l'installation et du fonctionnement du nouveau système ou de la nouvelle application.

L'externalisation peut se révéler utile dans les pays en voie de développement, mais c'est dans les pays développés qu'elle s'avère le plus répandue. Autrefois, l'externalisation concernait souvent les aspects les plus techniques d'un projet. Désormais, elle touche également la gestion de projet elle-même. Les organisations qui n'ont pas une solide expérience de la gestion des TIC peuvent tirer avantage de cette stratégie.

Lorsque la stratégie de l'externalisation n'est pas retenue, certains consultants, d'après des sources non confirmées, recommanderaient l'utilisation d'un logiciel prêt à l'emploi auquel il suffirait d'ajouter quelques fonctions afin qu'il réponde aux exigences de l'organisation. Si les consultants ne possèdent aucune expérience des projets de sécurité sociale, ils risquent de ne pas saisir les exigences et l'importance d'un régime de sécurité sociale et peuvent par conséquent fonder leurs propositions et leurs évaluations sur leur expérience des projets du secteur privé.

Equipes et charge de travail

La création d'une équipe de TIC permet d'intégrer la prise en charge d'un ensemble de fonctions plus vaste, de manière plus efficace qu'un groupe de personnes distinctes divisées par des considérations commerciales. Cette interfonctionnalité peut être utilisée pour satisfaire diverses exigences commerciales technologiques, d'une prise en charge d'infrastructure traditionnelle à des projets de livraison express.

Ainsi, une équipe doit être adaptée aux besoins d'un projet : une taille ou un style ne suffisent pas. En général, une équipe permanente prend en charge les opérations d'infrastructure et est affectée par l'entreprise à un rôle particulier. En revanche, une équipe temporaire ou périodique se voit attribuer les questions des files d'attente et des classements par priorités qui sont inhérentes à la demande, c'est-à-dire périodiques et asynchrones.

D'après le Gartner Group, l'influence ou le contrôle des cadres de TIC (également appelés " responsables des technologies de l'information " par le Gartner Group) dépendent des trois facteurs suivants :

- Offrir le meilleur environnement possible : les chefs de projet doivent veiller à fournir les meilleurs outils possibles ainsi qu'à développer une architecture solide et évaluer régulièrement cette dernière afin de respecter les exigences données. Les entreprises doivent également prêter une attention particulière aux normes et aux procédures afin de couvrir plus facilement les manques et d'éviter de recourir au support technique.
- Offrir une formation appropriée au personnel : les entreprises doivent investir dans la formation de leur personnel. La formation doit mettre l'accent sur le développement d'un large ensemble de savoirs, sans négliger le développement de carrière, en introduisant des formations choisies par le salarié lui-même. En outre, il est nécessaire que les utilisateurs finaux suivent des formations. Chaque entreprise doit évaluer le temps perdu par son personnel expérimenté à faire du support technique, afin de minimiser celui-ci. En outre, cela est possible sans pour autant avoir à réduire le service clientèle (réel ou prévu).
- Gérer activement le flux du projet : l'introduction d'une simple procédure de suivi du projet peut multiplier par quatre les résultats en matière de budget et de délais.

Partenariat avec des prestataires externes

L'externalisation revient à déléguer des tâches. Vous confiez du travail à une autre personne, soit parce que vous n'avez pas le temps de le faire vous-même, soit parce que l'externalisation est plus économique. La conception et l'architecture représentent des fonctions primaires, tandis que les tests et la documentation représentent des fonctions secondaires. Au niveau des institutions de sécurité sociale, les fonctions commerciales primaires sont simples : collecter des informations (ou des cotisations dans le cadre de l'assurance sociale) pour verser des prestations ou pour les transmettre à d'autres services, de façon précise et rapide. Etant donné le volume et la complexité des informations ainsi que la nécessité de transférer rapidement ces dernières au destinataire, les TIC se révèlent indispensables. Néanmoins, les TIC restent un outil et il se peut que, dans certains cas, l'externalisation soit une meilleure option. L'externalisation ne constitue pas la solution à tous les problèmes, et la sélection des modèles d'externalisation doit faire preuve d'une attention particulière.

Pour un projet de développement d'application, une autre solution consiste à faire appel à des sociétés de service afin que des ressources externes viennent étoffer une équipe interne. Un service de TIC interne gère ces ressources et les résultats.

D'après le Gartner Group, l'externalisation d'une application est définie comme une relation ou un contrat sur plusieurs années avec une société fournissant les effectifs, les processus, les outils et les méthodes de gestion, d'amélioration, de maintenance et de prise en charge d'applications prêtes à l'emploi ou personnalisées, y compris d'applications réseau. Outre la gestion d'application, l'externalisation permet d'identifier les services spécifiques fournis dans le cadre d'un contrat à plus long terme couvrant toute la durée de vie de l'application, tels que l'application, l'intégration, le développement et le déploiement.

Dans la plupart des cas, les utilisateurs sont formés pour pouvoir effectuer un minimum de maintenance sans disposer de connaissances approfondies sur l'application. La véritable maintenance est souvent assurée par le consultant externe dans la mesure où, sans l'aide de ce dernier, l'organisation n'est pas capable d'assumer la maintenance du logiciel.

L'externalisation nécessite souvent une longue préparation pour établir les conditions générales et obtenir le budget nécessaire.

Lorsque l'INSS a décidé de développer un nouveau système de services basé sur une nouvelle technologie et de nouveaux modes de prestation de services, il a semblé tout à fait normal de faire appel à un support externe expert, et un groupe de travail a été créé pour mener à bien ce processus.

Partenariat et coopération

Institut national de la sécurité sociale, INSS, Espagne (2003)

Les services de communication électronique via Internet ont entraîné la création de plusieurs projets utilisant des technologies qui, bien que nouvelles, étaient étroitement liées aux systèmes traditionnels dans lesquels se trouvent généralement les données.

Lorsque l'INSS a décidé de développer un nouveau système de services basé sur une nouvelle technologie et de nouveaux modes de prestation de services, il a semblé tout à fait normal de faire appel à un support externe expert, et un groupe de travail a été créé pour mener à bien ce processus.

Deux équipes ont été mises en place pour travailler chacune sur leur partie du projet : la partie hôte (systèmes patrimoniaux, unité de stockage) et la partie Internet (présentation des informations au public). Chaque équipe était indépendante et se concentrait uniquement sur ses objectifs propres. Chaque équipe a fini par réaliser que le travail fourni au cours de certaines phases nécessitait la synchronisation des deux parties, ce qui n'était pas entièrement le cas.

Rétrospectivement, l'origine du problème réside dans le fait d'avoir nommé un chef de projet pour chaque équipe, qui était spécialisé dans des domaines spécifiques et ne considérait pas le projet dans son ensemble. Cette expérience a convaincu l'INSS de l'utilité de nommer un seul chef de projet possédant une connaissance générale des objectifs ainsi que des équipements et des systèmes.

Collaboration avec un fournisseur – capitaux des personnes âgées : projet Zusy

Institut fédéral d'assurance des salariés (BfA), Allemagne (2003)

La BfA fut chargée de créer une " instance centrale d'incitation à l'assurance vieillesse " qui devait verser des primes d'encouragement afin de promouvoir des régimes de retraite privée, basés sur le capital. Dans la mesure où près de 30 millions de personnes étaient susceptibles de signer un contrat d'assurance, il fut clair dès le départ que le recours aux solutions de TIC était obligatoire, lorsque cela était possible. Le concept devait également refléter le besoin de réduire les frais d'administration et de paperasserie : le nouveau régime d'assurance devait être populaire. Le projet devant respecter des délais fixes, il était impensable que les experts en TIC du BfA puissent développer seuls cette application. Après un processus d'évaluation formel, la BfA choisit IBM comme partenaire.

Le principal objectif de cette décision et le moteur de l'ensemble de la planification des ressources, était de réduire les risques d'échec du projet. L'entreprise offrit son savoir-faire en matière de nouvelles technologies Web, alors que les experts du BfA avaient encore besoin d'apprendre. Avec le concours d'experts-conseils qui prodiguèrent un apprentissage d'observation associé à un apprentissage par la pratique, la formation requise fut dispensée sans mettre en danger le projet. Par ailleurs, IBM était un partenaire assez sérieux pour garantir le remplacement des ressources en cas d'imprévu (par exemple, si un ou plusieurs experts indispensables quittaient le projet).

Il fut clair dès le début que l'équipe de projet aurait constamment à motiver ses choix et à s'occuper des problèmes budgétaires afin de répondre à une stratégie de coûts peu élevée. Un simple rappel de l'efficacité globale du nouveau système n'était pas suffisant. L'aspect financier était également très important. Par conséquent, la BfA établit rapidement des plans détaillés afin de veiller à ce que son département des TIC puisse être autonome le plus vite possible, réduisant ainsi les coûts liés à la dépendance vis-à-vis d'une autre société.

Leçons tirées en ce qui concerne la gestion des ressources humaines

Gestion des ressources humaines

- Avoir une vision globale du travail à effectuer et du produit final à soumettre à l'utilisateur.
- Nommer un chef de projet capable de gérer une équipe et d'établir une communication globale avec les utilisateurs finaux.
- Attribuer des priorités afin de préparer des évaluations de projet complètes et précises. Le volume et le niveau de compétence des ressources doivent être connus pour pouvoir prévoir les ressources.
- Accorder de l'importance au perfectionnement de l'équipe de projet et aux cours de soutien et de formation pouvant améliorer les résultats et le degré de précision.
- Dans le cadre d'une externalisation, vérifier que le fournisseur est responsable du développement intégral et de la livraison d'un produit final clairement défini. En outre, les conditions d'acceptation du travail et le niveau des services attendu doivent avoir été clairement établis.
- Lors de l'acceptation de l'externalisation, vérifiez que l'analyse qui forme le noyau du contrat regroupe tous les aspects du travail proposé.
- Prendre des décisions en fonction des besoins commerciaux et non en fonction des compétences disponibles dans le département des TIC.
- Si l'objectif commercial n'est pas de réduire les coûts, examiner avec attention les raisons de faire appel à des personnes externes.

Questions à se poser lors de la préparation d'un projet

- De quelle façon les équipes sont-elles créées et organisées ?
- Comment savoir s'il faut effectuer la maintenance de systèmes existants ou s'il faut développer de nouvelles applications ?
- Si la question des ressources constitue une contrainte majeure, comment convaincre les dirigeants que de nouveaux effectifs sont indispensables ?
- Quelles sont les meilleures méthodes d'évaluation et de sélection des sociétés de services et de quelle manière ces méthodes ont-elles été validées ?
- Quels sont les critères d'évaluation d'offres de marché/services spécifiques ?

Leçons pour des situations de projet en “ terrain vierge ”

Comme nous l'avons déjà indiqué, les organismes de sécurité sociale établis de longue date offrent des services déterminés par des textes de loi adoptés il y a de cela plusieurs années. De nos jours, ces organismes sont soumis à une pression croissante pour obtenir davantage de résultats avec moins de ressources. Par conséquent, la tentation est grande d'adopter l'une des toutes dernières technologies lorsque l'on démarre un projet “ en terrain vierge ”. Les experts locaux en technologies de l'information, peut-être frais émoulus de l'université, sont souvent partisans des derniers courants de pensée en vogue : par exemple, tout concevoir en Java, rendre tout accessible par Internet, etc. Il y a dix ans, on a assisté, dans plusieurs pays en voie de développement, à la promotion des architectures client-serveur avec des hôtes Windows NT, malgré le fait que même en Europe et aux Etats-Unis, il existait une grave pénurie d'experts en Windows NT. En fait, plusieurs institutions en Europe continuent de se débattre avec d'importants problèmes liés à la mise en œuvre de ce type d'architecture.

La technologie sélectionnée dans chaque région doit être adaptée à l'infrastructure et aux compétences disponibles. Sinon, la formation coûtera très cher et le taux de rotation du personnel qualifié sera élevé, du fait de la possibilité de trouver un poste mieux payé.

Lorsqu'une nouvelle institution est créée, celle-ci n'a pas d'autre choix que d'acquérir des compétences afin de définir et de développer des systèmes de TIC. Au niveau des salaires, et de la gestion des ressources humaines, des choix doivent être faits dans la plupart des marchés locaux. Ce manuel n'a pas pour objectif de donner des conseils sur l'évaluation des salaires.

La plupart des systèmes de sécurité sociale (lois et politiques) et des systèmes administratifs associés (processus, accords institutionnels et systèmes de TIC) possèdent des caractéristiques communes, mais aussi des caractéristiques culturelles, régionales ou nationales uniques. Toutefois, il existe certaines structures qui répondent aux besoins modernes et d'autres qui proposent des solutions intégrées pour des tâches distinctes.

Concernant les fonctions internes d'arrière-guichet, les structures peuvent offrir de nouvelles solutions pour tout construire en partant de zéro. D'une manière générale, les structures sont de plus en plus souples et lorsqu'une institution dispose de systèmes et de processus relativement bien adaptés aux concepts et aux activités de la sécurité sociale moderne, ces structures peuvent constituer un point de départ fort utile. Toutefois, la disponibilité du support local et les besoins financiers doivent être examinés avec attention, au même titre que les évaluations techniques d'adaptabilité entre une structure ou une solution personnalisable et la stratégie de TIC adoptée pour l'organisation.

Avec des applications de gestion de la relation client (GRC), les solutions génériques adaptées aux besoins du secteur public semblent prendre le dessus dans l'administration de la sécurité sociale. Cela se produit d'autant plus que l'institution de sécurité sociale offre une large gamme de services ou collabore avec d'autres institutions. La gestion de la relation client peut donc être utilisée dans des situations plus particulières, notamment l'incitation des employeurs au respect de la loi ou l'aide aux chômeurs à retrouver du travail.

La situation évoluant rapidement, les organisations doivent vérifier régulièrement les toutes dernières positions de leur région.

Certains fournisseurs de solutions de gestion de la relation client prétendent que celles-ci peuvent aider à résoudre certaines difficultés liées à la migration à partir d'environnements patrimoniaux. Cependant, l'expérience a montré que la migration des données pouvait engendrer d'importants problèmes et qu'une analyse minutieuse de la situation était par conséquent primordiale. A l'exception des problèmes techniques détaillés plus en avant dans le chapitre suivant, le nettoyage des données peut être une véritable charge administrative pour l'organisation, et cette charge peut augmenter si la structure ou la solution sélectionnée n'est pas en mesure de faire face aux réalités de l'environnement de base de données patrimonial.





Gestion de projet de TIC et gestion des risques

Contexte

Les organismes de sécurité sociale ont généralement des relations avec tous les citoyens. Par conséquent, ils traitent des volumes importants d'informations relatives au recouvrement des cotisations, à l'enregistrement des droits, au traitement des déclarations, etc.

Dans la plupart des pays, les services sociaux ou les organismes de sécurité sociale sont plus gros que les plus grandes banques, ont plus de clients que les géants de la distribution et emploient davantage de personnel que les plus grandes entreprises commerciales du pays. Même les pays dotés d'un système de sécurité sociale réparti entre plusieurs organismes (organisation à l'échelon local ou traitement par l'employeur), ces organismes restent conséquents, disposent de leurs propres droits et communiquent avec d'autres organismes.

Du fait de l'envergure de leurs activités, les organismes de sécurité sociale recourent massivement à la TIC. Il est quasiment impossible d'imaginer comment ils parviendraient à s'acquitter de leur mission avec uniquement un traitement manuel des dossiers de leurs nombreux assurés.

Les programmes de sécurité sociale prennent en charge un grand nombre de citoyens, y compris les personnes âgées, malades et les plus démunis. En règle générale, ils sont contraints d'appliquer de manière très stricte les règles contrairement à leurs homologues du secteur privé. De plus, ils assurent des services vitaux et tout problème d'accès ou de retard génère des situations très délicates pour leurs bénéficiaires.

Interdec – Déclarations d'emploi

Département du développement social
Canada (2004)

L'application Interdec permet aux Canadiens percevant des allocations chômage de transmettre leurs déclarations bihebdomadaires via Internet. Ce nouveau canal devrait gérer près de 22 millions de transactions par an. Ce projet a été un succès, car le plan de gestion des risques a été mis au point en tenant compte de tous les cas de figure pouvant nuire à son bon fonctionnement.

Dans un projet en cours de développement, on s'attache à évaluer l'impact sur le projet pouvant se traduire par une dégradation de la qualité du produit fini, l'augmentation des coûts, les retards ou les échecs de traitement. Pour le projet Interdec, le plan prévoyait pour chaque risque recensé et référencé un facteur de probabilité (risques et conséquences), la probabilité de survenue, la stratégie de riposte, l'approche adoptée, les déclencheurs du risque, le responsable des mesures de lutte et de traitement de chaque risque et le statut de chaque risque répertorié.

Les organismes de sécurité sociale doivent donc gérer des combinaisons uniques de problèmes. Cela signifie que lorsque l'on modifie des systèmes d'information existants ou que l'on en crée de nouveaux, ces organisations sont souvent confrontées à des ajustements et des risques plus importants que leurs homologues du privé. Par ailleurs, ils sont souvent bridés par les règles du secteur public sur les achats, les salaires et les problèmes de cotations qui viennent aggraver les budgets serrés et les incertitudes relatives aux budgets des prochains exercices dans un environnement où l'alternance politique peut se solder par des bouleversements rapides dans les programmes et les modèles de prestation des services.

Conséquences potentielles des risques liés aux projets de TIC dans la sécurité sociale

Les risques sont aggravés par le fait que la plupart des organismes de sécurité sociale :

- Sont strictement encadrés dans leurs actions par les directives publiques (leurs systèmes doivent se comporter précisément conformément aux spécifications édictées).
- Fournissent des services et des prestations complexes et en mutation permanente (au cours d'un TIC, les objectifs et les cibles du programme peuvent changer régulièrement).

En plus des risques de non recouvrement des cotisations, ces organismes sont confrontés au problème de retards dans la lutte contre la fraude ou de non respect du calendrier de mise en oeuvre des améliorations décisives du service. Tout échec des projets génère d'autres risques en cascade pour de nombreux organismes, notamment :

- La réputation de sérieux de l'organisme d'État risque d'être mise à mal dans l'opinion publique et au plan politique
- Les gouvernements peuvent réduire les futurs budgets alloués aux projets de TIC
- Le gouvernement peut réclamer davantage de contrôles, ce qui peut poser de gros problèmes de coordination, de supervision et de révision des processus
- Rater le coche de certaines opportunités ou être dans l'impossibilité de tenir des délais primordiaux pour le versement de nouvelles prestations ou la mise en place de méthodes inédites
- L'organisme de sécurité sociale risque d'avoir des difficultés pour recruter et conserver le personnel de TIC qualifié. D'autres agences ou le secteur privé (banques, assureurs commerciaux, autres prestataires de services, etc.) peuvent devenir des concurrents plus pressants ou plus crédibles
- Les problèmes peuvent avoir des répercussions hors de l'organisme. Les échecs ou reports peuvent ternir la perception de solidité financière d'un gouvernement. Par exemple, dans certains pays en développement, les aides des organisations internationales sont parfois subordonnées à la réalisation de réformes ou au lancement de programmes de sécurité sociale.

Questions

- Comment les agences les plus modestes peuvent-elles réduire les risques des projets ?
- Comment piloter les systèmes dans des environnements de production et faut-il des approches différentes en fonction de la taille de l'organisme ?
- Comment les organismes peuvent-ils informer les hommes politiques et les autres décideurs des contraintes et des coûts au plan des délais, des compétences et des finances avant qu'ils n'adoptent des politiques et des législations nécessitant d'apporter des modifications complexes aux systèmes et services de TIC ?

Problèmes dans l'adaptation de la réglementation

Conseil national de sécurité sociale estonien (Kressa, Berlin, AISS, 2003)

L'objectif du projet était l'amélioration du système de TIC existant pour permettre l'adoption de règles de coordination de la sécurité sociale (conformément aux directives de l'Union européenne 1408/ et 574/72). Les objectifs complémentaires étaient :

- Assurer une qualité de service satisfaisante et cohérente pour tous les bénéficiaires des prestations sociales.
- Permettre l'échange d'informations avec les autres institutions estoniennes et les autres États membres de l'UE.
- Servir de base pour une information sur Internet et des cyberservices.

En plus des risques habituellement inhérents à la modification et à la mise au point de systèmes de TIC, les risques suivants ont été relevés :

- Problèmes pour calculer les " périodes de résidence " durant la phase de transition (certains des dossiers des institutions étant incomplets).
- Précision insuffisante de la mesure des périodes d'emploi/chômage (même problème que celui susmentionné).
- Mise en oeuvre simultanée d'une nouvelle réglementation de l'UE, de nouvelles règles administratives estoniennes et d'un système TIC remanié.
- Différence des jeux de caractères utilisés dans les différents États membres, ce qui nécessite de stocker les informations dans la base de données avec un double jeu de caractères européen de l'ouest/estonien.

La gestion de projet de Technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la sécurité sociale

Approches

Tirer les enseignements du passé

Dans l'idéal, les planificateurs des projets de TIC peuvent tirer les enseignements des erreurs et des difficultés rencontrées sur des projets antérieurs afin d'éviter de reproduire les mêmes erreurs.

Pour les projets de TIC, il est primordial pour la gestion des risques que les institutions puissent tirer des enseignements de leurs propres erreurs fort heureusement novatrices. Cela signifie qu'en étudiant et en analysant leurs propres projets (ceux qui ont réussi comme ceux qui ont échoué), les organismes peuvent tirer des enseignements importants, comme par exemple à quel moment et à quel stade du projet la situation s'est dégradée afin d'améliorer le taux de réussite des projets ultérieurs.

Prévention (dès le début du projet)

La deuxième approche pour la réduction des risques consiste à évaluer les risques afférents au projet avant même son lancement. Dans le plan du projet, le CP doit prévoir une version du tableau suivant :

Points à risques	Facteurs de risque	Probabilité de survenue d'un risque	Impact lorsqu'un risque se produit	Mesures préventives adoptées

Ainsi, le CP est contraint d'entreprendre une analyse rationnelle des risques afférents au projet et de prendre les mesures qui permettront de réduire ou d'éliminer les risques concernés. Pendant le projet, le CP continue à évaluer les risques afférents de deux manières :

- En évaluant chaque facteur de risque régulièrement et communiquant son état actuel et les mesures préventives dans le rapport d'avancement (mensuel).
- En contrôlant en permanence l'environnement du projet pour pouvoir détecter de nouveaux risques et les ajouter au rapport d'avancement (mensuel).

La compréhension des risques et l'adoption de mesures visant à les endiguer dans la gestion quotidienne des projets de TIC comme indiqué se traduira par une amélioration des résultats.

Types de risques lors de la mise en oeuvre des projets de TIC :

Il existe plusieurs risques auxquels tous les projets de TIC seront confrontés. En voici une liste :

- Modification du champ d'action du projet et/ou ajout de fonctionnalités alors qu'il est en cours d'exécution
- Programmes trop ambitieux et délais trop courts
- Volet prédictif trop important
- Adoption prématurée de solutions modernes complexes et composées de produits difficiles à intégrer pour lesquels on dispose de trop peu de modèles concluants permettant de réaliser des évaluations détaillées
- Lors des phases de migration et/ou de refonte des activités, sous-estimation des changements et des activités de gestion de la configuration
- Modifications de la technologie (surtout pour les logiciels intermédiaires et les outils de développement) aggravées par l'optimisme démesuré des techniciens
- Système d'appel d'offres (secteur public) qui dans de nombreux pays prend trop longtemps et coûte trop cher sans pour autant donner la moindre certitude sur la qualité des résultats
- Marge de manœuvre insuffisante pour les imprévus

Toutefois, la sécurité sociale possède ses propres caractéristiques qui comportent des risques spécifiques pour les projets de TIC :

- Les problèmes de migration de données sont systématiquement sous-estimés
- Lorsqu'un projet se prolonge plus longtemps que prévu dans le budget, il est souvent difficile de trouver un financement sur le long terme, ce qui incite à faire des coupes claires et se solde par des problèmes encore plus insolubles.
- Complexité excessive et règlements et politiques inutilement détaillés (aucun intérêt économique) du fait de la législation
- Aléas des priorités politiques au cours de la durée de vie du projet
- Le dévouement de nombreuses personnes chargées de la sécurité sociale peut se solder par des débats stériles qui nuisent à l'efficacité de la gestion du projet. Par exemple, nombre de professionnels de la TIC de la sécurité sociale peuvent citer au moins un exemple où les efforts pour mettre au point des solutions capables de calculer automatiquement des résultats dans 100 % des cas coûtaient beaucoup plus cher que les économies ou les gains de temps obtenus en définitive.

Risques spécifiques aux pays en développement

Conférence de la banque mondiale, Varsovie (AISS, 2000)

Lors de la Conférence de Varsovie, l'AISS a présenté une partie des problèmes et des risques auxquels sont confrontés les pays en développement lors du déploiement de la technologie de l'information. Parmi les exemples donnés, citons :

- Les contraintes opérationnelles qui sont exacerbées par le fait que la technologie informatique est une technologie importée, par exemple en Afrique.
- Le matériel et le logiciel qui proviennent de l'étranger.
- Les engagements en devises sont énormes. Les dépenses informatiques représentent une part conséquente du budget annuel.
- En dépit des accords de maintenance, les pannes des systèmes sont fréquentes.
- Le personnel de maintenance met souvent plusieurs jours à intervenir malgré la gravité de certaines situations.
- Les travaux de maintenance prennent plusieurs jours, voire plusieurs semaines.
- Pendant ce temps, des nombreuses activités informatiques sont totalement paralysées, ce qui entraîne une accumulation de données à saisir et de dossiers à mettre à jour.
- La pénurie de ressources humaines se fait cruellement sentir, surtout dans le secteur du développement des logiciels.
- Les opportunités et les sites de formation locaux au logiciel sont très limités.
- La formation à l'étranger est onéreuse et parfois inadaptée aux circonstances locales.
- On assiste à une fuite des cerveaux des institutions de sécurité sociale vers les sociétés informatiques privées.

Risques et obstacles

Conseil national d'assurance, Trinidad et Tobago (Charles, Montréal, AISS, 1999)

Risques et obstacles

Malgré les avantages que présentent les cyberservices, le NIB s'est tout d'abord montré réticent du fait des risques inhérents à cette technologie.

Les principaux risques portaient sur les points suivants :

- La sécurité des informations lors du transfert des données, la protection des informations et les risques d'infections de la base de données centrale du NIB.
- La reconnaissance de formats de documents spécifiques pour les procédures juridiques.
- Les autres problèmes légaux et réglementaires portant sur les droits du consommateur et les droits à la propriété intellectuelle.
- L'acceptation culturelle d'une nouvelle méthode de travail au sein du NIB.

Les principaux obstacles étaient :

- L'accès limité des clients aux services de télécommunication, ainsi qu'aux équipements informatiques et au logiciel.
- Les coûts de lancement et de transition élevés.
- La mobilité accrue des spécialistes informatiques expérimentés et d'autres salariés dûment formés.

Le principal frein aux activités en ligne n'était pas la technologie proprement dite, mais la gestion du changement.

Migration des données et des applications héritées

La migration des données héritées vers de nouveaux environnements est l'un des problèmes récurrents de nombreux projets. Les problèmes les plus flagrants concernent les données incomplètes ou provenant de fichiers non formatés qui doivent être convertis en formats plus faciles à gérer.

Parmi les autres problèmes plus insidieux, citons les multiples références " uniques " pour un même individu et les occurrences de champs de données " cannibalisées " pour plusieurs usages lorsque des solutions de contournement ont été mises en place au cours des années précédentes.

Les jeux de caractères spéciaux (non latins) des données ont parfois posé problème et notamment du fait du manque d'expérience pour la migration de ces données entre les bases gérées par différents fournisseurs surtout quand la base de données héritée n'est plus un produit courant systématiquement pris en charge.

Migration des données

Organisation générale de l'assurance sociale, GOSI, Arabie Saoudite (2004)

Migrer 30 ans de données ADABAS sur une base de données Oracle fut l'un des temps forts du projet de gestion de système d'information d'assurance sociale (SIMIS) entrepris par le GOSI.

Les efforts entrepris, tant au plan administratif que technique, étaient considérables en raison des obstacles suivants :

- Différence des règles de procédures entre le nouvel environnement et l'environnement hérité
- Migration à partir d'une liste inversée d'une base de données vers une base de données relationnelle
- Nécessité de nettoyer les données
- Nécessité de gérer la conversion de codes spéciaux pour l'arabe dans le système hérité alors que le nouveau système utilise les formats ASCII standard.

Enseignements tirés concernant la gestion de projet et des risques

Une approche intégrée est nécessaire

L'approche intégrée de la gestion des risques doit commencer au sommet, avec les hauts dirigeants qui définissent les niveaux de risques acceptables pour les aligner sur les stratégies commerciales de l'entreprise.

Certaines étapes de base s'appliquent à tous les projets :

- Étudier les risques dès le départ du projet et accepter que les facteurs de risques changent, notamment :
 - Ne pas sous-estimer l'apparition de facteurs de risques et être prêt à réagir à l'apparition de nouveaux risques
 - Tous les risques potentiels – techniques, commerciaux, organisationnels, culturels et politiques – doivent être identifiés très tôt dans le processus. Des stratégies de maîtrise des risques doivent être mises en place, gérées et évaluées de manière continue.
 - Solliciter régulièrement des rapports d'évaluation des risques
 - Disposer d'un plan de maîtrise pour les risques connus.
 - S'assurer que le plan de gestion des risques ne se limite pas au rétablissement du service en cas de problème – il doit également envisager les problèmes d'évolutivité, de maintenance du système et s'assurer que ce dernier reste opérationnel.

L'organisation de la TIC doit jouer un rôle critique dans la mise en oeuvre d'une fonction de gestion des risques à l'échelon de l'entreprise.

- Dans l'idéal, un expert de TIC doit être associé à l'élaboration et à la mise en oeuvre de la nouvelle législation ou des règles qui régissent les principaux systèmes commerciaux et les normes fixées pour les services. L'expérience montre que cette approche réduira les risques des projets de TIC ou que les systèmes TIC canaliseront de manière parfois inattendue les objectifs des politiques.
- Évitez au maximum les projets trop ambitieux ou portant sur des durées trop longues impossibles à scinder en projets autonomes réalisables de manière échelonnée.
- Ne pas oublier que même des tests approfondis ne remplacent pas une mise en situation réelle.

Risques technologiques

La section suivante traite plus en détails des problèmes technologiques. Au plan des risques et des enseignements, l'expérience montre que le temps et les problèmes technologiques imprévus (intégration, performances, évolutivité, etc.) peuvent interrompre prématurément les projets. Les risques sont plus élevés lorsqu'il s'agit de nouveaux produits en raison du manque de familiarité avec ces derniers et de la rapidité d'évolution lors des premières phases.

La gestion de projet de Technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la sécurité sociale

- Pour parer aux risques technologiques, des mesures ad hoc doivent être programmées dès le début. L'utilisation de techniques de prototypes permet de limiter les répercussions des imprévus. Les prototypes donnent généralement une bonne idée du fonctionnement du système dans la réalité.
- Toutefois, la réalisation de prototypes (dont le but initial est de réduire les risques) ne doit pas être un alibi pour ne rien faire.

Leçons pour des situations de projet en “ terrain vierge ”

Tirez les enseignements des erreurs d'autrui

Les nouvelles institutions n'ont pas de passé, mais elles peuvent s'inspirer de celui de leurs homologues. Il ne faut pas hésiter à solliciter les conseils et les avis d'autres institutions et d'autres pays. Il suffit de se tourner vers les pays voisins et de s'intéresser à ceux qui ont connu une transition rapide et réussie au cours des 20 dernières années. Essayez de trouver des modèles qui ont connu directement des changements comparables dans leurs institutions nationales.



Technologie

Contexte

Sauf pour les entreprises de TIC, la technologie ne constitue pas un objectif en soi. La plupart des organisations utilisent les TIC comme un moyen de parvenir à une fin, et sous cet aspect, les organismes de sécurité sociale ne se distinguent pas. Quand ils envisagent l'adoption de TIC innovantes, les cadres supérieurs devraient se demander si les objectifs visés par l'organisme ne pourraient pas être atteints par des technologies plus traditionnelles ou plus éprouvées. Ils devraient s'assurer que toute proposition de projet impliquant une modernisation totale des systèmes et de l'infrastructure soit soumise à une évaluation attentive, afin de vérifier qu'elle est rationnelle économiquement et

non pas exagérément influencée par le désir d'avoir une technologie de prestige. Il se peut qu'une modernisation et une extension progressives soient possibles. Par exemple, les récentes évolutions technologiques peuvent offrir de nouvelles méthodes, comme d'ajouter de nouveaux canaux à des systèmes, plutôt que de reconstruire ces derniers.

La réussite d'un projet ne tient pas du hasard. Elle dépend d'une bonne planification. Par exemple, pour être sûr qu'un système fonctionnera correctement, il faut disposer d'une stratégie complète de tests dès le départ. Une piètre stratégie en la matière aboutira à des résultats médiocres et à l'insatisfaction des commanditaires du projet.

Application IRIB (IRIB, Internet Retirement Insurance Benefits)

Administration de la sécurité sociale, SSA, Etats-Unis (Gray, AISS, Valence, 2002)

Le service Internet américain de réponse aux demandes concernant les droits à la retraite (IRIB, Internet Retirement Insurance Benefits) a été rendu opérationnel et prêt à passer à la phase des tests dès le début du printemps 2000. La première phase portait sur des tests d'utilisation du produit et non sur la mise à l'essai en cours de production. A ce moment-là, les agences fédérales ne reçurent pas l'autorisation de contacter directement le public en raison des possibles conflits avec le recensement décennal (et de la confusion que cela aurait pu engendrer). Par conséquent, la première phase de tests fut réalisée dans le cadre d'un programme de proximité auprès des sept employeurs américains les plus importants. L'application IRIB interrogea plusieurs individus à la fois par sessions de groupes ciblés. L'Administration de la sécurité sociale (SSA, Social Security Administration) interrogea les participants sur leur degré de compréhension de l'application, sa facilité d'utilisation, etc. Les résultats de l'enquête ont conduit la SSA à apporter d'importantes modifications à l'application.

Après avoir terminé la première phase de tests liée à l'utilisation du produit, la SSA lança la seconde phase. Des tests pilotes furent réalisés par un groupe de souscripteurs sélectionnés. Le nombre de souscripteurs ayant participé à ce test fut légèrement inférieur à celui escompté (7 % au lieu des 10 % prévus). En revanche, le taux de réponses au questionnaire complémentaire envoyé aux participants par la SSA fut très élevé. Ces réponses, associées à l'enquête fournie par les représentants pour les demandes de règlement de la SSA, ont permis de mettre en évidence les points de l'application (et des processus internes) à améliorer. De nouvelles modifications furent apportées. Du point de vue des clients, la plupart des modifications substantielles furent apportées suite cette évaluation. Les questions furent simplifiées et les procédures de collecte des données furent modifiées afin d'éviter d'avoir à contacter de nouveau le souscripteur.

Choix du moment

Une approche modérée semble la meilleure approche possible

La société de l'information moderne impose des contraintes supplémentaires, parfois irréalistes, à un grand nombre d'institutions de sécurité sociale pour que celles-ci utilisent des technologies plus avancées que celles requises, et parfois sans même que celles-ci aient été éprouvées.

En règle générale, les agences de sécurité sociale, comme la plupart des organisations, doivent faire particulièrement attention lorsqu'il est question de nouvelle technologie. Malgré l'efficacité tant vantée de certaines technologies, il faut savoir parfois dire " non ". Les cadres de TIC ou les décideurs peuvent tout à fait conclure que certaines technologies ne sont pas prêtes à être adoptées par le grand-public.

D'après Gartner Group, lorsqu'une entreprise décide volontairement d'adopter certaines nouvelles technologies, elle en retire les avantages suivants :

- L'identification de toutes les opportunités stratégiques qui combinent les technologies du " pousser " (par exemple, en utilisant un suivi technologique) et du " tirer " (par exemple, en s'appuyant sur un contexte et des objectifs commerciaux).
- La possibilité d'affecter une priorité à chaque option et d'effectuer ainsi une sélection mieux appropriée des technologies susceptibles d'avoir un impact notable.
- La coordination de l'ensemble des activités de l'entreprise liées aux technologies émergentes, permettant à l'entreprise de tirer parti de ses succès et d'éviter des licenciements.
- La formation du personnel afin de le familiariser avec la gestion des risques et les nouvelles technologies, avec la possibilité de stopper les investissements, le cas échéant.

Services réseau

Institut national d'assurance sociale (INPS),
Italie (2003)

L'institut national de sécurité sociale (INPS) dispose de plusieurs modes de fourniture de services, avec entre autres le service au comptoir, les centres d'appels et Internet.

Cet institut doit veiller à ce que ses clients et ses intermédiaires obtiennent des réponses cohérentes en terme de qualité de service et de résultat, quel que soit le mode de fourniture utilisé.

Pour y parvenir, il était nécessaire d'étudier de façon systématique toutes les applications sur une période de plusieurs années et d'apporter des modifications aux interfaces utilisateur. Une simple interface utilisateur Web permet de réutiliser la même application pour chaque mode de prestation et d'obtenir des résultats, une communication et une intégration des applications de gestion des comptes patrimoniales et ouvertes très précis.

Voir l'annexe 1 pour obtenir plus de détails.

Faire correspondre les solutions aux besoins professionnels

Lorsque des problèmes administratifs proviennent d'un manque d'efficacité de traitement ou de goulots d'étranglement causés par une surcharge de travail, une nouvelle technologie ou une technologie avancée ne constitue pas forcément la meilleure solution. Une modification du traitement, ou alors l'utilisation d'une technologie plus ancienne ou plus simple peut représenter la solution la plus efficace et la plus rapide. Il nous faut

absolument éviter de chercher les problèmes pouvant être corrigés par les dernières solutions en date.

Il est fondamental d'analyser les raisons non fondées qui entraînent l'achat d'une nouvelle technologie. Le battage médiatique qui entoure les nouvelles technologies constitue l'un des facteurs qui pousse souvent une entreprise à acquérir prématurément les dernières technologies.

Solutions de remplacement de développement d'un service via Internet

Institut national de sécurité sociale, INSS, Espagne (2003)

Le développement du premier service INSS via Internet a entraîné le besoin de sélectionner une solution technologique de remplacement ainsi qu'une architecture spécifique.

De part les raisons techniques de l'époque et les caractéristiques de l'équipe disponible, une approche de développement basée sur des langages de bas niveau fut choisie. Bien qu'extrêmement efficaces, ces langages de programmation se révèlent extrêmement complexes. Il devint très vite évident que le recrutement des personnes compétentes en matière de maintenance d'un environnement adapté à cette approche serait très difficile et onéreux.

La deuxième solution de l'INSS consistait à utiliser une représentation programmatique d'une application patrimoniale. Cette approche devait offrir la possibilité d'utiliser pratiquement les mêmes transactions que celles de l'hôte central ou principal, avec très peu de changements. Ce système s'avérait relativement économique et rapide. Cependant, il comportait un certain nombre de faiblesses dans l'environnement Web. Finalement, il fut abandonné pour des problèmes de sécurité avec certains produits.

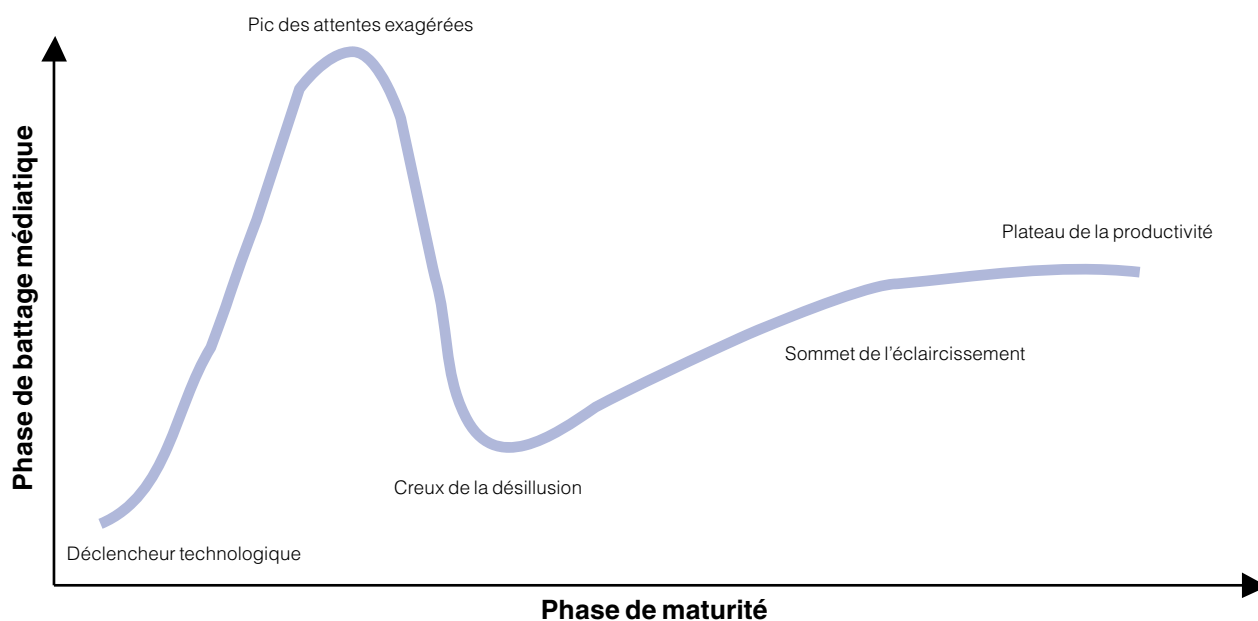
La troisième et vraisemblablement dernière approche, implique l'installation de l'architecture la plus fréquemment utilisée dans ce type de projet :

- Présentation (client) à l'aide de pages Web développées en Java (sous UNIX®)
- Au niveau du serveur, l'accès aux données est effectué via un sous-programme naturel (langage évolué généralement utilisé dans l'installation) et la communication entre les environnements (intergiciel) est assurée par le connecteur Entire-X.

La gestion de projet de Technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la sécurité sociale

Les dangers du miroir aux alouettes

Le rôle du battage médiatique pendant la phase initiale de la vie d'une technologie a été modélisé par les consultants du Gartner Group en 1995 par ce qu'ils appellent " The Hype Cycle " (le cycle de l'esbroufe) des technologies émergentes (voir illustration ci-dessous).



Source : Gartner Research.

Le " Hype Cycle " définit la progression usuelle d'une technologie, de l'euphorie à la désillusion en passant éventuellement par une période de compréhension du rôle et du bien-fondé de la technologie.

Le principal enseignement que l'on peut tirer de ce " Hype Cycle " est qu'une entreprise ne doit pas investir dans une technologie uniquement parce que celle-ci est à la mode. Elle ne doit pas non plus passer à côté d'une technologie pour la simple raison que cette dernière ne soulève pas encore l'enthousiasme des débuts. En outre, ce cycle permet d'éclaircir les raisons pour lesquelles les recommandations des groupes de planification technologique peuvent être différentes des informations que les entreprises ont entendu ou lu dans les médias.

Lors de la phase du pic des attentes exagérées, les planificateurs technologiques mettent les utilisateurs en garde : " Ne vous laissez pas happer par l'abattage médiatique. Adoptez une technologie uniquement si elle est importante pour vous d'un point de vue stratégique. Sinon, laissez les autres recevoir une bonne leçon à votre place ".

Lors de la phase du creux de la désillusion, les planificateurs technologiques conseillent la chose suivante aux utilisateurs : " Analysez maintenant votre technologie, car certains produits émergents sont relativement efficaces et il faut acquérir une certaine expérience au niveau mondial pour que l'utilisation de cette technologie devienne familière ".

Il est également bon de noter que des technologies peuvent avoir des effets secondaires, positifs ou négatifs, sur l'ensemble de l'entreprise. Par exemple, la mise en place d'un circuit de production et la représentation d'une architecture ne permettent pas seulement de réduire le volume de papier, mais aussi la charge de travail des employés de bureau et des opérateurs de saisie des informations. L'accès aux informations par les employés peut également être amélioré, ce qui se traduit souvent par une plus grande réactivité face aux clients et un redressement plus rapide du produit.

Avant de se lancer dans un quelconque investissement, il est important que les frais encourus par l'entreprise soient quantifiés par rapport au problème (qui peut par exemple être causé par un traitement inefficace). Acquérir une technologie onéreuse pour résoudre un problème qui n'engendre pas de grandes dépenses place l'organisation dans une position délicate. En effet, il a déjà été vu que l'achat d'une solution complexe et onéreuse " surmédiatisée " ait empêché une entreprise de régler des problèmes plus importants du fait d'une certaine frilosité causée par la mauvaise expérience passée et des problèmes de prise en charge de la solution haute technologie ayant été nouvellement acquise sans analyse préalable de son coût global. Les projets d'évaluation doivent s'efforcer d'identifier ces effets secondaires, de la même manière qu'ils identifient les avantages et les coûts directs.

Même lorsque le chef de projet ou le service des TIC d'une entreprise identifie une technologie qui promet des avantages considérables, les envies de déployer cette technologie doivent être contenues par les services d'exploitation. Cette réticence naturelle au changement est d'autant plus forte lorsque la nouvelle technologie remplace intégralement celle existante (par exemple, une nouvelle architecture réseau) au lieu de la perfectionner (par exemple, un nouvel outil d'analyse). Une réticence toute particulière peut provenir du groupe opérationnel, qui doit faire table rase des procédures, des compétences et des expériences acquises pour recommencer à zéro avec une nouvelle technologie.

Mise en œuvre

Création d'un prototype

Il est recommandé de développer un prototype afin de déterminer si le système technique est viable. La mise en œuvre de techniques simples de prototype permet d'atténuer les effets indésirables liés à des problèmes imprévisibles. En outre, la création d'un prototype permet de trouver du soutien auprès des utilisateurs potentiels. Ce rapport contient d'ailleurs plusieurs études de cas qui viennent étayer cette affirmation.

D'après le Gartner Group, les prototypes sont principalement utilisés en tant qu'outil de réduction des risques pour étudier les zones techniques qui présentent des incertitudes et en tant qu'outil de marketing afin d'accroître la prise de conscience du potentiel d'une technologie. Voici quelques raisons d'utiliser un prototype :

- Evaluation de la robustesse, des performances et de la précision de la technologie
- Analyse des effets de la technologie sur une infrastructure ou une architecture existante
- Perfectionnement des fonctions de l'application
- Calcul du coût de déploiement d'une application expérimentale ou finale
- Influence exercée sur les responsables et les utilisateurs (démonstration des retombées commerciales possibles)

Lorsque les utilisateurs-clients se familiarisent avec une application (" démonstration du bien-fondé de la conception " ou prototype), de nouvelles exigences sont généralement requises et les attentes existantes sont peaufinées. Ce processus permet de construire une relation plus solide entre le groupe des utilisateurs et le service des TIC. La création d'un prototype permet également d'améliorer les chances de satisfaction du client. L'approche consistant à démontrer le bien-fondé du produit est également une excellente façon de gérer les risques liés à la technologie, et en particulier ceux liés à l'architecture.

Phase de tests

Il existe différents types de tests :

- Le système fonctionne-t-il au sens technique du terme ?
- Le système fonctionne-t-il correctement (test logique) ?
- Comment le système se comporte-t-il dans la réalité (convivialité) ?
- Comment le système se comporte-t-il en situation normale et exceptionnelle (évolutivité) ?

Un exemple type est une application Web qui fonctionne avec un seul utilisateur et qui doit également fonctionner avec plusieurs clients simultanément (plus de 100 000, par exemple).

D'autres tests peuvent également être réalisés, tels que des tests d'intégration. Des erreurs ou des problèmes d'ordre technique sont souvent décelés lors du test d'intégration initial, ce qui se traduit généralement par d'importants changements au niveau de la conception générale ou de la logique. Ce type de test a été utilisé dans de nombreuses études de référence et a souligné la nécessité d'avoir une coordination irréprochable lorsque différents environnements technologiques sont concernés.

Leçons tirées en ce qui concerne la technologie

Planification de l'acquisition d'une nouvelle technologie

- Soyez prêt à dire “ non ”.
- Sachez tempérer les exigences des utilisateurs en matière de technologies de pointe, susceptibles de ne pas être éprouvées.
- Gardez l'esprit ouvert afin de rechercher la meilleure solution possible.
- Lors du choix d'une solution technique, prenez en compte d'autres facteurs, tels que la stabilité financière des fournisseurs.
- Ne vous laissez pas distraire par des technologies “ non consolidées ” offrant de vagues promesses de miracle si les composants fonctionnent correctement ensemble.

Création d'un prototype

- Encouragez les innovations, mais assurez-vous que celles-ci correspondent aux attentes du client.
- Méfiez-vous des solutions rapides qui risquent de compromettre votre avenir.
- Ayez recours à un groupe central pour examiner à la fois l'architecture et les produits livrables liés à la conception.

Phase de tests

- Nommez un responsable des tests et commencez les tests le plus tôt possible.
- Développez une stratégie de test et commencez dès le début.
- Gardez assez de temps pour la phase de test.
- Impliquez les représentants commerciaux et les utilisateurs à tous les niveaux de tests.
- Gardez le sens des réalités : performances, intégration, savoir-faire.

Il n'est jamais trop tard pour se rendre compte de ses erreurs, ni pour apprendre.

- Des facteurs politiques peuvent amener les décideurs de TIC à refuser un projet potentiel à tout moment du cycle du projet : si le décideur estime que la négociation politique est trop délicate, il est préférable de chercher d'autres candidats.
- Il est parfois difficile de visualiser et de décrire les exigences d'intégration de plus haut niveau. Assurez-vous qu'une personne de votre entourage est compétente à définir clairement les exigences.

N'ayez pas peur de poser des questions.

- Quel est le meilleur moment pour adopter une nouvelle technologie ?
- Quelle est la meilleure façon de présenter les services Internet aux clients ?
- Quelles sont les raisons commerciales d'adopter une approche " big bang " ou échelonnée ?
- Quelles sont les raisons pour lesquelles la création d'un prototype est particulièrement adaptée dans ce cas ?
- Quel type de test est prévu et quel est le niveau de qualification des testeurs ?
- Les ressources externes ou internes compétentes (infrastructures, laboratoires, etc.) sont-elles disponibles pour réaliser les tests sur plusieurs configurations de bureau (par exemple, des systèmes d'exploitation différents) ?
- Ne soyez pas dupe quant au fait que la plupart des organisations continuent à commencer la phase des tests lorsque le produit est pratiquement fini. Par conséquent, demandez des garanties sur les plans de test et les problèmes connexes :
 - Un responsable de tests sera-t-il nommé rapidement au cours du processus ?
 - Une fois les exigences définies, la question des tests a-t-elle été abordée ?
 - Les exigences ont-elles été consignées de façon formelle et une documentation de système est-elle disponible afin de permettre à l'équipe de test de posséder quelques bases ?
 - Le plan de test va-t-il tester tous les éléments d'architecture importants de manière méticuleuse ?
 - Existe-t-il des plans détaillés pour configurer les environnements de test le plus tôt possible ?

Leçons pour des situations de projet en " terrain vierge "

- Tirez avantage des situations en " terrain vierge ".
- Ne cherchez pas à devenir le leader mondial ou régional d'une technologie.
- Il n'est jamais trop tôt pour commencer à bien faire et pour apprendre.



Maîtrise et suivi de projet

Contexte

Un projet ne se propage pas comme cela dans le vide. Il faut identifier un besoin pour l'entreprise, et le décrire formellement parallèlement aux documents précisant les attentes, les méthodes, les délais, les responsables de la mise en œuvre des résultats et les coûts.

Sans cette planification préalable, le manque d'organisation risque d'entraîner un chaos commercial.

Cela vous rappelle-t-il des souvenirs (ou “ Dormez-vous sur vos deux oreilles la nuit ? ”) ?

Pierre gère du mieux qu'il peut le projet “ XYZ ” sachant que les délais sont serrés, que son expérience en matière de gestion de projet est limitée et qu'aucun plan de projet n'existe. Lors de la première semaine, Pierre rencontre l'équipe de projet et le groupe client afin de discuter des exigences globales et des délais de réalisation du projet. Il dresse ensuite un “ plan ” et un “ calendrier d'exécution ” comprenant l'énoncé des travaux, la description du produit, le rôle et les responsabilités de l'équipe, l'attribution des tâches, les dates de début et de fin, etc. Il fait ensuite part de son plan et de son calendrier à l'équipe, puis après avoir émis peu de commentaires sur ces documents (l'équipe estimant que Pierre est seul juge et expert), l'équipe se met au travail.

Deux semaines après le début du projet, vous recevez un rapport d'activité de Pierre. Celui-ci indique que le projet est en cours, que les délais sont respectés et qu'aucun problème n'a été relevé. Les semaines passent et les rapports d'activité continuent d'indiquer que tout se déroule comme prévu. Pierre semble parfaitement maîtriser son projet. Au cours du troisième mois, Pierre annonce que le client a demandé d'ajouter de nouvelles fonctions qui risquent de modifier fortement la portée du produit et du projet. Néanmoins, Pierre a promis au client d'apporter les modifications afin de satisfaire celui-ci. En outre, il “ estime ” que le projet peut toujours être livré dans les temps. Vous appelez Pierre afin d'obtenir plus de détails sur la nature des modifications et vous lui demandez comment il va faire face à une charge de travail supplémentaire en conservant les délais et les contraintes budgétaires initiaux. Celui-ci vous répond qu'il a confiance dans les capacités de l'équipe et que, par ailleurs, les membres de cette même équipe ont proposé d'effectuer du travail supplémentaire le cas échéant. Vous dites à Pierre que vous voulez le voir dans son bureau sur le champ.

Vous pouvez terminer l'histoire à partir de votre propre imagination ou assurément à partir de votre propre expérience.

Que signifie la maîtrise de projet ?

Planification : base de la maîtrise de projet

Après l'élaboration d'une charte de projet et une déclaration préliminaire de portée, le chef de projet doit définir la manière dont le projet sera exécuté, suivi et contrôlé. Le plan de projet est l'instrument dont se sert le chef de projet à cette fin.

Quelle que soit la nature du projet, un plan global doit exposer la manière dont seront gérés la portée, le calendrier, les coûts, la qualité, le personnel, les processus, les communications, les risques et les approvisionnements. Même si le degré de détail est appelé à varier en fonction des caractéristiques de chaque projet, chacune de ses rubriques doit être explicitement envisagée. Le plan doit aussi comprendre les objectifs, les postulats, l'organisation, les procédures, les points de contrôle pour examen/révision ou " jalons ", les risques potentiels, la composition du travail, le diagramme du réseau, le calendrier, le budget et les ressources (humaines et physiques), etc.

C'est au chef de projet qu'il revient de préparer le plan de projet, avec l'aide des membres de l'équipe et des divers partenaires. Une fois la portée, les coûts, les délais et les aspects techniques approuvés, ces éléments serviront de base à l'évaluation des performances et de la réussite du projet.

Maîtrise et suivi

Une fois le plan et les bases d'un projet établis, le contrôle et le suivi concernent principalement le respect du plan initial lors de la concrétisation du projet (mesures planifiées/mesures réalisées) ainsi que l'exécution de mesures correctives le cas échéant. La réussite du contrôle de projet dépend d'une bonne planification, d'une communication efficace ainsi que de processus correctement définis (contrôle des modifications, par exemple), tels que ceux définis dans le cadre de gestion de projet. Le chef de projet compare ensuite les objectifs de délais, de coûts, de qualité et de performances à chaque phase du projet, puis met à jour le plan et les bases à l'aide des modifications approuvées au cours du cycle du projet.

Mesure des performances d'un projet

Il incombe au chef de projet de contrôler régulièrement l'état d'avancement du projet par rapport au plan du projet ainsi qu'aux autres documents de contrôle, tels que la charte du projet, l'énoncé des travaux, les exigences et les spécifications. Le fait de contrôler l'avancement du projet par rapport au plan initial permet de déceler les écarts éventuels entre les délais, les coûts et la portée qui pourraient nécessiter une attention particulière, voire, une mise à jour des bases du projet (reportez-vous à la section Modification des bases ci-dessous).

Parmi les méthodes de mesure et de prévision des performances et de l'avancement d'un projet, la valeur acquise est l'une des techniques les plus efficaces. La valeur acquise inclut les données de ressources, de calendrier et de portée, permettant au chef de projet d'identifier les tendances et de déceler les problèmes potentiels de manière beaucoup plus rapide que lorsqu'il analyse séparément les dates et les coûts planifiés/réels. Parmi les avantages de cette technique, on notera la capacité à évaluer la "santé" du projet en calculant un indice des performances de coûts du projet et un indice des performances prévues.

Modification des bases

Les modifications du plan et des bases d'un projet étant inévitables, il incombe au chef de projet de les gérer et de les intégrer dans le projet. Cela implique :

- un effet sur les facteurs, provoquant des modifications afin de s'assurer qu'elles sont acceptées ;
- une régulation des flux des modifications requises et une documentation de leur impact ;
- la mise en œuvre des modifications approuvées uniquement et la modification des bases et des documents de planification associés ;
- la gestion des modifications approuvées, si nécessaire ;
- l'assurance de la mise en œuvre de la modification approuvée.

Afin de gérer efficacement les modifications, le chef de projet doit disposer d'autorisations pour contrôler les modifications et avoir un impact sur les facteurs extérieurs pouvant résulter en une modification inutile.

Processus de rapports

Tous les membres de l'équipe et les partenaires du projet requièrent des mises à jour régulières sur l'état d'avancement, les problèmes et les risques liés au projet. Le plan des communications doit répondre aux six questions Qui ?, Quoi ?, Où ?, Quand ?, Pourquoi ? et Comment ? Les rapports d'activité et les réunions hebdomadaires se révèlent particulièrement efficaces pour que tous les membres de l'équipe soient informés de la situation.

Les rapports de synthèse de type "tableau de bord" sont souvent utilisés par les chefs de projet, les promoteurs commerciaux ou tout autre haut dirigeant pour visualiser régulièrement l'état d'un ou de plusieurs projets actifs et pour en surveiller l'avancement par rapport aux indicateurs clés. En règle générale, ce type de rapport fournit aux décideurs un outil d'analyse et un véhicule de communication pour une planification et une réduction des risques proactives. Ces rapports permettent également de souligner les zones d'intérêts décisives pour lesquelles des informations supplémentaires peuvent être requises, comme par exemple :

- Etat d'avancement du projet
- Budget planifié, frais réels pour la période de rapport et informations sur les prévisions.
- Délais déterminés (par des barrières ou des jalons) pour réaliser les produits livrables et l'avancement du projet.
- Pourcentage des fonctions livrées : pourcentage des retards et pourcentage des arriérés.
- Gravité des risques, impacts sur le projet et nature du risque.
- Rotation des effectifs et travail supplémentaire mensuel.
- Santé globale du portefeuille du projet.

Leçons tirées en ce qui concerne la maîtrise et le suivi de projet

Un système de contrôle des modifications est un regroupement de procédures formelles bien décrites qui définissent la manière dont les performances du projet sont suivies et évaluées. Ce système inclut les étapes selon lesquelles des documents formels peuvent être modifiés ainsi que les travaux administratifs, les systèmes de suivi, les processus et les niveaux d'approbation requis pour pouvoir effectuer des modifications.

L'approche du contrôle doit être basée sur des problèmes pratiques pouvant être compris et conceptualisés par tout un chacun.

Triple contrainte

Il existe trois facteurs pouvant affecter le résultat des projets. On parle parfois de triple contrainte : portée, temps et coûts (et qualité). La relation existant entre ces facteurs est telle que si l'un des facteurs est modifié, au moins un des deux autres facteurs doit être modifié.

En général, le contrôle des modifications traite des éléments suivants :

- Effet sur les facteurs, provoquant des modifications afin de s'assurer qu'elles sont avantageuses.
- Détection d'une modification.
- Gestion des modifications actuelles, le cas échéant.

Jalons et bases

Pour surveiller l'état d'avancement d'un projet, des jalons ou des cibles doivent être définis. Un jalon est un point clairement identifiable qui indique la fin d'exécution d'un ensemble de tâches essentielles ou secondaires. Les jalons sont généralement utilisés pour récapituler les événements importants d'un projet et sont destinés aux responsables ou aux partenaires qui ne souhaitent pas connaître les détails du plan de projet ou qui n'en ont pas besoin.

Les bases (portée, délais, coûts, qualité, performances ou aspects techniques) correspondent à un plan échelonné dans le temps, avec ou sans les modifications approuvées liées à l'étendue, aux coûts, aux délais et aux aspects techniques pouvant survenir au cours du cycle du projet.

La valeur acquise est une technique d'intégration de la portée, des délais et des ressources permettant de mesurer objectivement l'avancement et les performances du projet. Pour mesurer les performances, vous devez déterminer le coût budgété du travail accompli (la valeur acquise) et le comparer au coût réellement engagé (le coût réel). Pour mesurer l'avancement, vous devez comparer la valeur acquise avec le coût budgété du travail planifié (valeur planifiée).

Les techniques de mesure des performances permettent d'évaluer plus facilement l'importance des éventuelles variations. La détermination des causes d'écarts par rapport aux bases et la décision d'une action corrective ou non sont des étapes importantes dans le contrôle des modifications de la portée.

Plus ne rime pas forcément avec mieux

Une étude du “ Standish Group ”

(www.standishgroup.com) indique que des délais serrés, associés à une livraison régulière des composants logiciels, contribuent à l'augmentation du taux de réussite. Des délais plus souples entraînent un processus répétitif de conception, de prototype, de développement, de test et de déploiement des petits éléments.

Leçons pour des situations de projet en “ terrain vierge ”

- Jalons clairs appliqués de façon paritaire dans toutes les régions et pour toutes les situations.
- Les projets dont la durée est rallongée réussissent rarement complètement, et dans le cas de situations vierges les risques augmentent rapidement.
- Les victoires visibles offrent rapidement une vision globale des problèmes de TIC pouvant survenir dans une organisation.
- Les conseils et cadres dirigeants peuvent être voir envie de développer des canaux informels pour effectuer des rapports sur l'avancement et les problèmes. Il existe des risques évidents qui s'accroissent au fil des années avant qu'un état d'esprit solide ne se forme. En fait, les lignes de rapports informels peuvent retarder l'apparition d'un esprit collégial pour les projets de TIC majeurs.



Appréciation de l'avancement du projet – évaluation indépendante

Contexte

Bien qu'il y ait des avantages incontestables à définir des bases et des objectifs qui soient à la fois précis et mesurables, il arrive que les membres d'une équipe de projet soient soumis à des pressions afin de réaliser l'impossible ou qu'ils n'acceptent pas que leurs décisions soient remises en question. Pour prévenir ce type de problème, il est indispensable de prévoir une évaluation indépendante.

L'évaluation indépendante sera également appréciée des cadres dirigeants lors des négociations avec des ministres ou d'autres agences afin de rechercher des ressources et des délais acceptables pour la mise en œuvre d'un projet.

Cela vous rappelle-t-il quelque chose ?

Pierre, le chef de projet du projet " XYZ " entame le quatrième des dix mois que comporte le projet. Ses rapports d'activité bihebdomadaires continuent d'indiquer que le projet respecte les délais et les coûts qui ont été impartis et que seuls de petits problèmes concernant les exigences des utilisateurs et les ressources de développement ont été relevés. En outre, Pierre atteste qu'il maîtrise totalement ces problèmes. A l'exception des réunions hebdomadaires et des simples " bonjours " lancés au détour d'un couloir, vous n'avez jamais discuté avec Pierre des détails du projet depuis que celui-ci a été affecté au poste de chef de projet. Vous éprouvez de la curiosité au sujet des problèmes que Pierre a rencontré et vous lui demandez s'il peut vous accorder un quart d'heure, à titre amical. Alors, le projet se déroule plutôt bien, n'est-ce pas ?

Au bout de cinq minutes, vous réalisez que le projet se trouve dans une situation délicate. Non seulement le plan de Pierre est incomplet (votre notion de plan est complètement différente de la sienne), mais les problèmes soulevés par celui-ci auront vraisemblablement des répercussions néfastes sur les délais et le budget. Après 20 minutes de discussion, vous vous demandez pourquoi vous ne vous êtes pas davantage impliqué dans le projet. Au bout de 30 minutes, vous informez Pierre qu'à partir de maintenant vous allez intervenir au quotidien. Parmi vos objectifs futurs, vous allez effectuer une analyse de projet indépendante pour savoir pourquoi le projet s'est écarté du plan initial et quelles sont les mesures à prendre pour redresser la situation.

Vous pouvez encore terminer l'histoire à partir de votre propre imagination ou à partir de votre propre expérience, cela va de soi.

Evaluations indépendantes de projet

En fonction de la nature du projet (degré de priorité, taille, coût, durée, risques et recours à la technologie), au moins une évaluation indépendante de projet (IPR, Independent Project Review) devrait avoir lieu en un point-clé du cycle de vie du projet, plutôt en avance que plus tard.

L'évaluation indépendante a pour but d'apprécier le degré de conformité de la gestion actuelle du projet avec la structure de gestion de projet de l'organisation (processus et procédures normalisés) et les performances du projet par rapport à la portée, aux coûts, aux délais et aux objectifs de qualité convenus (c'est-à-dire, les bases du projet). Les résultats de l'évaluation permettront aux principales parties intéressées de décider de donner ou non leur aval à la continuation du projet, et à quelles conditions.

Les évaluations indépendantes de projet doivent être réalisées par un tiers qui dispose des compétences générales requises pour examiner les éléments clés du projet. Un rapport doit comprendre les recommandations écrites quant à la manière de remettre le projet sur la bonne voie afin de répondre aux attentes du client et de l'organisation compétente.

Les évaluations indépendantes peuvent également favoriser l'acceptation de l'utilisateur. Les utilisateurs peuvent se montrer récalcitrant aux changements, en particulier s'ils ne sont pas sûrs de saisir la totalité des implications. Le recours à une évaluation indépendante peut les aider à prendre des décisions importantes.

Tests indépendants

Institut fédéral d'assurance des salariés (BfA),
Allemagne (2003)

En 2001, les fonctions de la BfA permirent à chaque utilisateur de " personnaliser " son espace de travail et de le guider tout au long des étapes requises pour achever les processus d'exploitation. Par conséquent, l'interface utilisateur graphique et la façon d'aborder la prise en charge des TIC furent modifiées.

Les premières réactions des utilisateurs ne furent pas très encourageantes. Les utilisateurs regrettaient leur ancienne application. Ils s'attendaient simplement à de petites améliorations par rapport à leur application.

Bien que les membres du projet étaient convaincus que leur conception était bonne, ils décidèrent d'effectuer un audit sur la convivialité du produit.

A l'exception de quelques conseils et appréciations qui furent utiles pour la suite du développement, les utilisateurs acceptèrent les avis des experts indépendants et impartiaux. Le rôle des évaluateurs permit d'arriver à un compromis entre les utilisateurs et les techniciens.

Voir l'annexe 1 pour obtenir plus de détails.

Portée, niveau de détail et planification des évaluations indépendantes

Lors d'une évaluation indépendante, l'examineur doit garder à l'esprit les éléments suivants :

- Les évaluations indépendantes sont différentes des réunions d'activité animées par des chefs de projet en ce qu'elles sont généralement décidées par des hauts dirigeants et/ou par des exigences contractuelles. Il ne s'agit pas de réunion d'activité mensuelle.
- L'évaluation indépendante apprécie objectivement (à savoir, sans le parti pris de l'équipe de projet) l'état d'avancement du projet par rapport à la portée, aux délais, aux coûts et à la qualité définis dans les bases du projet.

L'évaluation indépendante devrait être planifiée à l'avance. Néanmoins, il arrive trop souvent que celle-ci soit la conséquence directe d'une mauvaise nouvelle ou le résultat d'efforts pour trouver un coupable lorsque tout va mal. Dans tous les cas, les comités directeur ou quiconque est chargé d'approuver l'évaluation finale d'un projet ne doivent pas attendre la fin d'un projet pour avoir recours à une évaluation indépendante. L'objectif principal d'une évaluation indépendante consiste à identifier, en temps opportun, la mesure corrective la mieux adaptée. Le fait de trop attendre empêche généralement d'avoir recours à la meilleure mesure corrective.

D'une manière idéale, les évaluations indépendantes devraient être planifiées vers la fin de la phase de " planification " initiale, avec éventuellement quelques modifications, avant le déploiement du produit et la clôture du projet.

Les principales raisons d'annulation d'un projet sont les suivantes : une planification inappropriée, une estimation erronée des coûts, des délais non définis ou trop longs, un temps d'accès au marché excessif, un dépassement du coût, un manque d'expérience en gestion, des erreurs de gestion, des clients novices, des exigences utilisateur insidieuses, un processus de développement inapproprié, une productivité ou une qualité médiocre.

Une évaluation indépendante peut prévoir les délais et les coûts requis pour terminer un projet, accompagnés d'une analyse des écarts et des causes, et peut aider à prendre les décisions stratégiques requises pour remettre le projet dans la bonne direction.

Lorsque vous effectuez une évaluation indépendante pendant la durée de vie du projet, il vous est possible d'appliquer directement les leçons que vous avez apprises afin d'améliorer le projet final, au lieu d'avoir à " tirer les leçons de l'échec d'un projet ".

Grâce aux audits de projet, le bureau de gestion des projets d'une organisation peut évaluer si les membres du projet emploient les processus de gestion appropriés compris dans le cadre de gestion de projet.

Appréciation et évaluation

Ministère de la sécurité sociale et de la solidarité nationale (Deerpalsing, Ile Maurice, AISS, 1997)

Avant la fin de la période de garantie, les systèmes sont appréciés par l'équipe d'assurance de la qualité du Bureau central des informations (CIB, Central Information Bureau). Les performances du système, les avantages réels par rapport aux avantages escomptés, les objectifs non atteints, etc. (conformément aux spécifications fonctionnelles) sont analysés de sorte que tout défaut puisse être corrigé gratuitement par le constructeur du logiciel.

Dans le cadre d'un projet spécifique, le Ministère passa un contrat de maintenance logicielle (ASMA, Application Software Maintenance Agreement) avec la compagnie State Informatics Limited (SIL) après la période de garantie. Cet accord prévoit la correction des erreurs et l'implémentation de nouvelles fonctions n'affectant pas la structure de la base de données. Les nouvelles fonctions entraînant une modification de la structure de la base de données ne sont pas couvertes par l'ASMA et leur prix dépend de leur complexité.

Portée

Un audit de projet ordinaire inclut l'évaluation des documents du projet et des entretiens avec le personnel de projet sélectionné (commanditaires, responsables, utilisateurs et membres de l'équipe) afin d'obtenir des informations sur (presque) toutes les catégories suivantes :

- Commanditaire du projet
- Capacité de gestion
- Portée du projet, plan et calendrier
- Jalons et produits livrables
- Gestion des réunions
- Documentation du projet
- Problèmes et résolution des problèmes
- Risques et planification des réponses aux risques
- Communications du projet
- Mesures de gestion du projet
- Fonctions/attentes commerciales
- Compétences techniques
- Affectation des ressources
- Gestion du fournisseur
- Compétence des membres de l'équipe

Système d'enregistrement des comptes clients

Département du développement social
Canada (2004)

Le développement et la mise en place d'un système d'enregistrement destiné à gérer divers comptes clients représentent une priorité pour un important département gouvernemental canadien. Une évaluation de projet indépendante officielle aurait décelé un risque important lors du processus de conversion des données du fait d'un problème d'intégrité des données ayant eu pour résultat d'entraîner une charge de travail supplémentaire pour corriger les données après coup. La révision manuelle de ces données s'étala sur un an, ce qui mit en danger le nouveau système.

Leçons tirées en ce qui concerne l'appréciation de l'avancement du projet

Effectuez régulièrement des évaluations pendant la durée de vie d'un projet.

- Au niveau du projet, des examens systématiques, des démonstrations et des évaluations de développement conjointes assez fréquents constituent d'excellents moyens d'obtenir une bonne communication, un niveau de qualité élevée et un avancement optimal.
- Des révisions de code doivent être effectuées.
- Dans un projet, il est important de pouvoir participer aux comités de révision des hauts dirigeants, le cas échéant. Ces comités doivent respecter les exigences du projet pour une réponse rapide.

- Vérifiez que les évaluations sont notées dans le plan de projet afin que tout le monde puisse être informé et préparé.
- Les audits doivent être réalisés régulièrement dans le cadre de vastes projets et de projets à risques.

Faites en sorte que ce processus devienne normal.

- Le commanditaire et le développeur du projet doivent connaître parfaitement les objectifs et les résultats des processus d'audit, de vérification et de validation de la société indépendante ainsi que la façon dont ces processus peuvent contribuer au processus de développement ainsi qu'au résultat final.
- Lorsque vous planifiez des évaluations au préalable, les risques que les résultats d'audit, de vérification et de validation indépendants soient perçus comme des remarques négatives sur la conduite du projet sont moins grands.
- Il est indispensable que l'organisation soit disposée à entendre aussi bien les "mauvaises" nouvelles que les bonnes et qu'elle soit prête à prendre des actions correctives. Ce n'est pas rendre service au projet que de prétendre que tout va pour le mieux.

Leçons pour des situations de projet en "terrain vierge"

Une évaluation de projet indépendante peut s'avérer très efficace dans les pays en voie de développement dans lesquels les problèmes de relations sont particulièrement complexes. Toutefois, d'aucuns pourront dire qu'il est très difficile d'obtenir des conseils partiels dans certaines régions.

D'une manière générale, lorsqu'une évaluation est demandée, les évaluateurs doivent être clairement informés qu'ils risquent d'être démis de leur fonction en cas de parti pris lors d'une évaluation. Cela aura pour conséquence d'optimiser la transparence du processus.



Bibliographie

Charles, L. 1999. 'Les services électroniques dans les pays ayant des contraintes d'infrastructure : l'expérience de l'Office de l'assurance nationale de Trinité-et-Tobago', in Les services électroniques : les nouveaux défis de l'offre de service pour les systèmes de sécurité sociale, Association internationale de la sécurité sociale, Genève.

Dailhé, P. 2002. 'Aladin, le cas UNEDIC sur l'e-administration (assurance chômage – France)', in E-gouvernement/e-administration dans la sécurité sociale, Association internationale de la sécurité sociale, Genève.

Dau, R. 2003. 'Tools for efficient administration: The experience of the National Social Security Fund of Tanzania', in Challenges faced by Social Security in Africa, Série africaine, No. 24, Association internationale de la sécurité sociale.

Deerpalsing, N. 1997. 'L'expérience des institutions africaines de sécurité sociale dans le domaine de l'informatique : The case of the National Pensions Scheme of Mauritius', in La technologie de l'information, Série africaine, No. 17, Association internationale de la sécurité sociale, Genève.

Département de la sécurité sociale. 2000. 'The re-engineering of the Federal Social Security System in Australia', in La reconfiguration des institutions de sécurité sociale, Case study of Australia, Association internationale de la sécurité sociale, Genève.

Gray, B. 2002. 'The Internet Social Security Benefits Application (ISBA)', in E-gouvernement/e-administration dans la sécurité sociale, Association internationale de la sécurité sociale, Genève.

AISS. 2000. La reconfiguration des institutions de sécurité sociale, manuel de référence basé sur l'expérience, Association internationale de la Sécurité sociale, Genève.

AISS. 2002. E-gouvernement/e-administration dans les organismes de sécurité sociale, Association internationale de la sécurité sociale, Genève.

Kressa, I. 2003. 'ICT of the Estonian Social Insurance Board 1993-2000', rapport présenté à la réunion du conseil consultatif de l'AISS sur les technologies de l'information, Berlin, Allemagne.

Tebot Gastañaga, M.S. 2000. 'Organisational change and information technology: Towards the guarantee of quality service to social security clients: The re-engineering of social security by the Social Insurance Bank of Uruguay', rapport présenté à la conférence régionale de l'AISS-CISS, San José, Costa Rica, 23-27 octobre.

Thephasdin, P. 2001. 'Tools for measuring social security performance', in Mesure des performances dans les institutions de sécurité sociale : gestion basée sur les résultats, Association internationale de la sécurité sociale, Genève.



ANNEXE I Détails supplémentaires sur certains cas d'étude cités dans le présent manuel

Gestion des attentes

Département du développement social, Canada, 2004.

L'objectif de ce projet était de permettre aux employeurs canadiens de soumettre par Internet des données administratives sur leurs employés pour le calcul des prestations versées aux clients de l'assurance-emploi, en utilisant l'infrastructure à clé publique du gouvernement canadien. Les fonctionnalités requises incluaient l'authentification ePass, la connexion unique par voie de communication protégée et la transmission des taux de rendement des capitaux propres par l'intermédiaire de la technologie de l'infrastructure à clé publique pour garantir des services de prestations de transactions sécurisées pour la non-répudiation.

La gestion des attentes est un aspect essentiel de la gestion des projets multiacteur, car la naïveté est un écueil courant qui peut être très dangereux à tous les niveaux du projet. La plupart des projets démarrent avec une vision qui n'est pas entièrement comprise mais les attentes peuvent être fortes dès le départ. Il est nécessaire de mettre en place au minimum les garde-fous suivants :

- une déclaration des résultats attendus présentée sous une forme concise, réalisable et mesurable ;
- une voix commune ou un forum permettant de disséminer la vision sous-tendant le projet et de maintenir sa pertinence.

Leçons à retenir

- cadrer les attentes en se référant à l'avancement réellement mesuré à chaque phase du projet (identifier les étapes importantes et les options disponibles) ;
- vérifier que tous les partenaires conviennent des besoins et des aptitudes de chacun avant de définir des spécifications.
- ne pas établir de confusion entre la recherche et le développement et la fourniture de solutions d'exploitation dans des environnements pour lesquels il n'existe pas d'expériences préalables de référence ;
- la production dans un environnement test doit être émulée.

Participation des utilisateurs finaux au développement

Institut fédéral d'assurance des salariés (BfA), Allemagne (2003).

L'Institut fédéral d'assurance des salariés exploitait une application hôte destinée à ses 4 000 inspecteurs répartis sur l'ensemble du pays. Les inspecteurs vérifient que les employeurs versent correctement les cotisations obligatoires pour la sécurité sociale.

Les problèmes liés à l'utilisation de l'ancienne application et les nombreuses demandes pour l'installation de nouvelles fonctions ont fait apparaître la nécessité de créer une nouvelle application. Il a été décidé d'adopter un concept de client léger. La nouvelle application, développée à l'aide de la technologie Internet Oracle, devait permettre aux inspecteurs de se connecter à partir de leur ordinateur bloc-notes par l'intermédiaire d'un navigateur.

En raison du caractère décentralisé de l'organisation, le service doit utiliser une équipe centralisée pour la coordination des activités TIC. Elle gère la plupart des communications avec le service TIC. Dans le cas de ce projet, toutefois, dès le début il est apparu que cette structure ne fonctionnait pas correctement.

L'équipe de projet a alors décidé d'inviter les utilisateurs finaux, c'est-à-dire les inspecteurs, à participer au projet de développement. Un groupe de travail a été créé avec des contacts directs (par voies de communication) entre les développeurs et les utilisateurs distants. Cette collaboration a nécessité de fréquents voyages de la part des membres du projet de TIC mais le bénéfice de cette méthode a largement compensé les inconvénients et le coût de ces déplacements.

La quasi-totalité des concepts et des problèmes de mise en œuvre ont été expliqués, débattus et fait l'objet de décisions au sein de ce groupe, ce qui a permis un contrôle permanent du projet.

Lorsque les membres du groupe reprirent leur travail quotidien, ils participèrent régulièrement à des réunions au niveau local ou régional et firent circuler les informations obtenues concernant les nouvelles décisions ou fonctions professionnelles. Les décisions sur les priorités (certaines fonctions ont dû être reportées à des versions ultérieures) ont été prises conjointement au sein de ce groupe. L'identification des membres du groupe de travail avec le produit s'est encore approfondie par une responsabilisation accrue : chaque membre est devenu un " ambassadeur " de la nouvelle application et leur soutien a permis de multiplier le capital d'adhésion parmi une profession décentralisée dans laquelle la communication avait été notoirement difficile lors de projets précédents. Ainsi, la mise en œuvre du projet est devenue un événement attendu par les utilisateurs, alors que les expériences précédentes s'étaient généralement avérées une cause de grande inquiétude et de plaintes.

La gestion de projet de Technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la sécurité sociale

Services réseau

Institut national de sécurité sociale, INPS, Italie (2003)

Les services de l'INPS étaient fournis par :

- des bureaux périphériques ;
- un portail Web (www.inps.it et wai.inps.it pour les personnes handicapées) ;
- un centre d'appel (164.64) ;
- des guichets libre-service ;
- des liaisons en ligne avec des intermédiaires et des administrations locales.

Cette situation a requis une intégration de réseau multicanal offrant les fonctionnalités suivantes :

- Homogénéité : le client peut choisir la manière dont il souhaite se connecter à l'INPS tout en obtenant le même niveau de service.
- Une réponse univoque : le client reçoit une réponse cohérente quel que soit le canal utilisé.

Pour atteindre ces objectifs, l'INPS s'est engagé dans un examen de toutes les applications TIC dans la seconde moitié des années 1990. Jusqu'alors, pratiquement toutes les applications étaient basées sur les technologies IBM CICS/IMS/OS400 et sur l'interface 3270/5250.

Après la phase d'examen, les étapes les plus importantes étaient les suivantes :

- la reconfiguration de l'interface utilisateur de ces applications pouvant fournir les informations les plus importantes sur les clients (détails de l'historique des cotisations, copies de certificats, etc.) ; le nouveau service a été fourni d'abord au personnel en interne (intranet) puis aux intermédiaires et aux administrations locales (Internet) et enfin aux clients par Internet, les guichets libre-service et les centres d'appel.

(Remarque : Dans ce cas, la reconfiguration de l'interface utilisateur en interface utilisateur Web a permis de réutiliser la même application pour chaque mode d'accès aux informations offrant la garantie de la cohérence des réponses et de la communication.)

- la création de nouveaux systèmes de gestion des comptes sur des systèmes ouverts (Microsoft/Java 2EE) ;
- l'intégration à partir de systèmes de gestion des comptes patrimoniaux et de systèmes de gestion des comptes basés sur des systèmes ouverts.

Tests indépendants

Institut fédéral d'assurance des salariés (BfA), Allemagne (2003)

Dans cette étude de cas, le rôle des évaluateurs indépendants a permis d'arriver à un compromis entre les utilisateurs et les techniciens.

En 2001, la BfA a terminé son nouveau produit rvGlobal, qui prend en charge toutes les activités relatives à l'administration des comptes d'assurance, des allocations de reclassement et du paiement des prestations de retraite. Ce produit comporte des fonctions considérablement améliorées permettant aux utilisateurs de personnaliser individuellement leur espace de travail (par exemple, de définir leurs propres " Favoris "). Parallèlement, ce produit a introduit une méthode pour guider l'utilisateur tout au long des étapes nécessaires pour effectuer les processus, marquant ensuite le début d'un développement qui pourra déboucher sur la définition d'un flux de travail. Ainsi, c'est non seulement l'interface utilisateur graphique et mais aussi la façon d'aborder la prise en charge des TIC de manière générale qui ont été modifiés.

Les premières réactions des utilisateurs furent mitigées et pas toujours encourageantes. Les utilisateurs regrettaient leur ancienne application. Ils s'attendaient à de " simples " améliorations et non à un environnement entièrement nouveau. Lorsqu'on les interrogeait, ils recherchaient parfois des excuses pour critiquer le produit sans mettre le doigt sur le problème réel. Il devint de plus en plus difficile d'interpréter les différentes réactions pour en discerner la signification réelle.

Bien que les membres du projet étaient convaincus que leur conception était bonne, ils ont réalisé qu'il était nécessaire de rechercher un deuxième avis pour confirmer leurs idées. Ils ont opté pour un audit indépendant sur la convivialité du produit. L'étape suivante consistait à trouver un vérificateur qui offrait les services attendus et possédait les certificats requis pour ce type d'évaluation. Le bureau qui a été choisi est l'agence d'inspection technique TÜV, un organisme de vérification et de certification de pointe qui a commencé en réalisant des tests de contrôle technique sur des véhicules et qui effectue aujourd'hui des certifications dans de nombreux domaines.

Depuis le milieu des années 1980, l'agence TÜV a également fourni des consultations sur des systèmes TIC concernant la qualité, la sécurité et la convivialité des systèmes TIC des clients (en 1996, une partie de la société s'est constituée en filiale et a créé TÜV IT). L'agence TÜV IT a testé rvGlobal. Le produit a passé le test avec succès et a obtenu une certification (TÜV IT : Liste des certifications).

L'intérêt d'avoir chargé TÜV IT d'une vérification indépendante est apparu presque immédiatement : non seulement les avis et les évaluations furent extrêmement utiles pour la suite du développement de rvGlobal, mais les utilisateurs ont accepté le " verdict ". Comme ils n'avaient pas fait immédiatement preuve d'un enthousiasme débordant envers ce projet, c'était un début. Ils ont reconnu que les organismes d'inspection TÜV en Allemagne sont une garantie de conseil et de vérification indépendants, impartiaux et qualifiés.



ANNEXE II Membres du Groupe de travail

Président :

Rafael Mateos Carrasco
Directeur général
Institut national de la sécurité sociale (INSS)
Espagne

Membres :

Peter Batt
Directeur, Organisation et technologie de l'information
Institut fédéral d'assurance des salariés (BfA)
Allemagne

Mario Cilla
Chef de projet de technologie de l'information
Institut national d'assurance sociale (INPS)
Italie

Francesco Saverio Colasuonno
Chef de projet de technologie de l'information
Institut national d'assurance sociale (INPS)
Italie

Francisco Delgado Azuara
Directeur, Unité Technologies de l'information
Institut national de la sécurité sociale (INSS)
Espagne

Cor Franke
Vice-président directeur
Organisation centrale du travail et du revenu (CWI)
Pays-Bas

Veikko Hytönen
Responsable du département Systèmes informatiques
Institution d'assurance sociale (KELA)
Finlande

François Kientzler
Administrateur de programme
Association internationale de la sécurité sociale (AISS)
Genève

Paul Moreau
Directeur général, Systèmes ministériels
Département du développement social (DSD)
Canada

Rory O'Shea
Consultant, Segment global de la sécurité sociale
Services de consultance pour le secteur public
IBM
Irlande

Pierre Raynaud
Directeur, Finances
Caisse nationale d'assurance-vieillesse des travailleurs
salariés (CNAVTS)
France

Walter Steeger
Directeur, Technologie de l'information
Fédération des institutions allemandes d'assurance
pension (VDR)
Allemagne





IBM United Kingdom Limited

emea marketing and publishing services (emaps)
Normandy House
PO Box 32
Bunnian Place
Basingstoke
RG21 7EJ
Royaume-Uni

La page d'accueil d'IBM se trouve à l'adresse **ibm.com**

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques commerciales d'International Business Machines Corporation aux Etats-Unis et/ou dans d'autres pays.

Les autres noms de société, de produit et de services peuvent être des marques commerciales ou des marques de service d'autres détenteurs.

Java est une marque commerciale de Sun Microsystems, Inc. aux Etats-Unis et/ou dans d'autres pays.

Microsoft et Windows NT sont des marques commerciales de Microsoft Corporation aux Etats-Unis et/ou dans d'autres pays.

UNIX est une marque déposée de The Open Group aux Etats-Unis et dans d'autres pays.

IBM a apporté son assistance à l'Association internationale de la sécurité sociale en imprimant ce document destiné aux membres de l'AISS. Toutefois, IBM ne fournit aucune garantie concernant l'adéquation des recommandations dans des situations particulières.

© Copyright IBM Corporation 2004
Tous droits réservés.