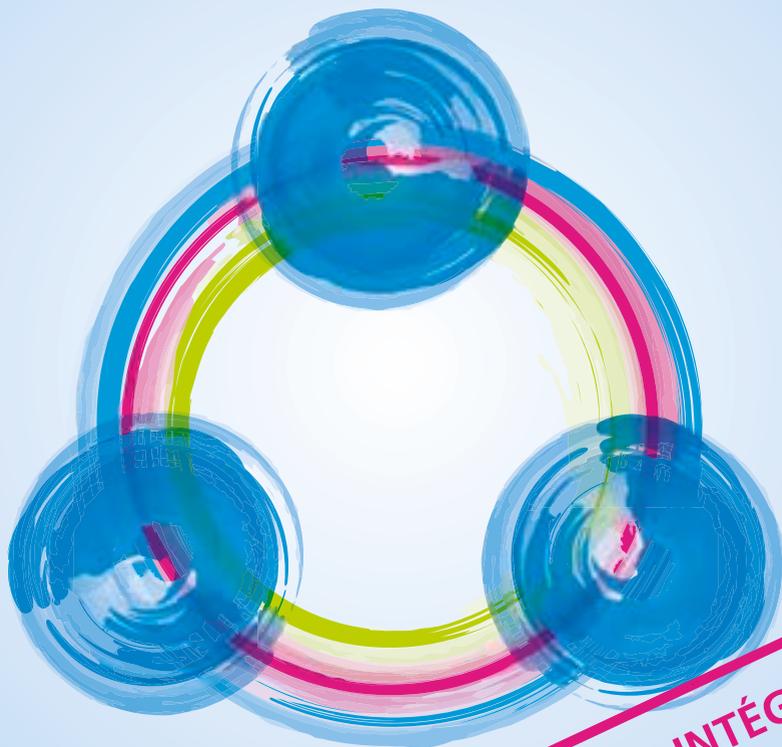


HERMES 5.1

Méthode de gestion pour tous les projets

MANUEL DE REFERENCE



APPROCHE AGILE INTÉGRÉE



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

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

Hermes 5[®]

HERMES EN BREF:



Méthode

- Ce manuel de référence documente la méthode HERMES; il est imprimé et disponible en ligne
- Il constitue la base de référence pour la certification
- Il est utilisé dans la formation et convient aussi pour l'étude personnelle



Utilitaire HERMES

- Les scénarios sont à la base de la planification d'un projet
- Les modèles de documents et les listes de contrôle permettent une utilisation rapide
- Les scénarios peuvent être adaptés aux besoins spécifiques de l'organisation



Formation et certification

- Des formations facilitent la compréhension de HERMES et apprennent à l'utiliser
- Des formations approfondies, spécifiques à des thèmes particuliers, facilitent la professionnalisation
- Des certificats établis par un organe indépendant et accrédité attestent les qualifications



Echange d'expériences

- Des manifestations incitent à l'échange et au réseautage
- Des newsletters et médias sociaux informent sur les nouveautés
- Les utilisateurs HERMES font part de leurs expériences et de leurs souhaits afin qu'ils soient intégrés dans la suite du développement



Standardisation

- Les nouveaux développements sont standardisés par eCH
- eCH est l'organe de standardisation pour la cyberadministration
- Les utilisateurs sont représentés dans le groupe spécialisé HERMES

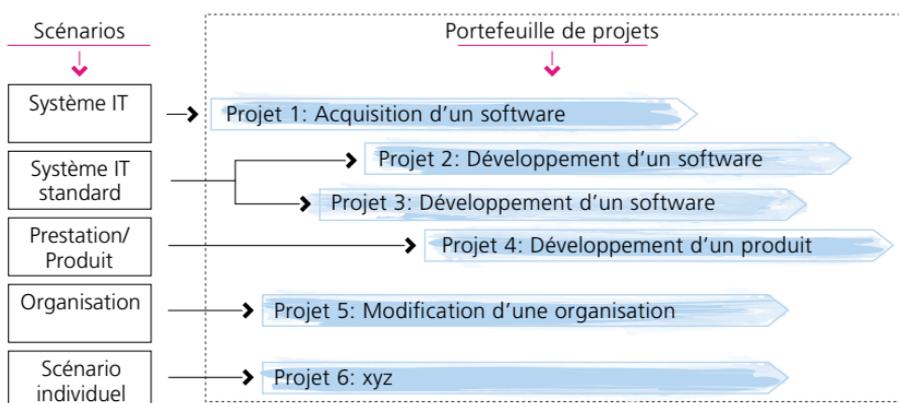
Aperçu de la méthode

HERMES est la méthode de gestion de projet pour les projets informatiques, de développement de prestations ou de produits, ainsi que d'adaptation de l'organisation. HERMES soutient le pilotage, la conduite et l'exécution de projets de caractéristiques et de complexités diverses. La méthode HERMES présente une structure claire, facilement compréhensible; elle est conçue de manière modulaire et extensible. Les éléments principaux sont décrits ci-après, ainsi que leur interaction.

SCÉNARIOS

Les projets les plus divers sont exécutés dans une organisation. Ils peuvent se distinguer fortement en ce qui concerne leur contenu et leur complexité. HERMES propose des scénarios pour tenir compte de la multitude de ces projets.

Chaque scénario correspond à un projet avec des caractéristiques spécifiques. Il contient exactement les éléments de la méthode HERMES qui sont importants pour le projet. C'est pourquoi HERMES peut être appliqué de manière rapide et simple.

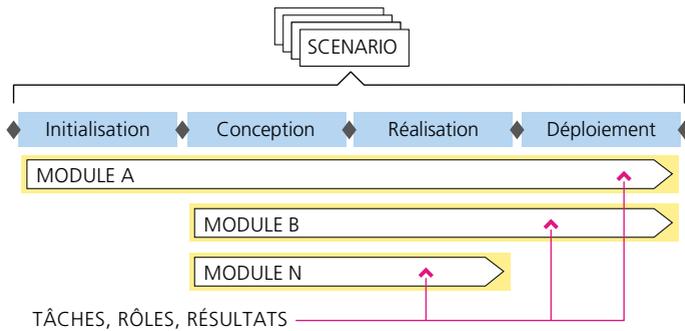


Le chef de projet choisit le scénario qui convient pour son projet. Il planifie le projet sur cette base. HERMES propose toute une série de scénarios standards, par exemple pour l'achat et l'intégration d'une application informatique standard, la mise en place d'une infrastructure informatique, le développement d'une prestation ou d'un produit.

Les utilisateurs de HERMES peuvent adapter des scénarios standards aux besoins de leur organisation et établir d'autres scénarios individuels. On peut mettre officiellement des scénarios individuels à la disposition d'autres utilisateurs de HERMES en les proposant pour validation à l'association eCH.

MODULES

Les modules sont des éléments réutilisables pour l'établissement de scénarios. Les modules contiennent les tâches, résultats et rôles portant sur le même thème. Ils sont reliés aux phases et aux jalons.

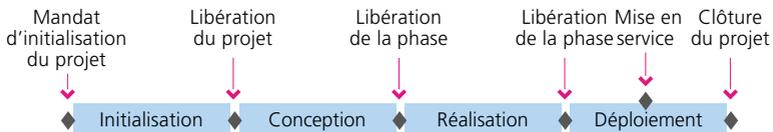


HERMES groupe, par exemple, les tâches et résultats du pilotage de projet dans le module pilotage de projet. Ainsi, le mandant peut voir de manière simple de quelles tâches et de quels résultats il est responsable.

Les utilisateurs de HERMES peuvent établir des modules supplémentaires qu'ils intègrent dans leurs scénarios individuels.

PHASES ET JALONS

Le modèle de phases constitue la colonne vertébrale du projet. Il crée la condition préalable à la compréhension commune du déroulement du projet par les participants. Ce qui est important pour le déroulement des projets.



Ceux-ci se déroulent en quatre phases, selon un modèle de phases uniforme. Chaque projet commence par la phase initialisation, au jalon libération du projet, et se termine à la fin de la phase déploiement, au jalon clôture du projet.

Des jalons sont placés au début et à la fin de chaque phase. D'autres jalons peuvent exister, suivant le scénario considéré. Les jalons correspondent à des quality gates, pendant lesquels on prend les décisions concernant les résultats et la démarche. On y effectue également la coordination avec les objectifs et prescriptions stratégiques de l'organisation permanente.

Le long des phases, le reporting est effectué périodiquement selon les prescriptions de l'organisation permanente.

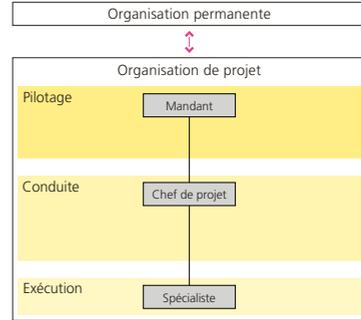
REMARQUES CONCERNANT L'UTILISATION

Les remarques concernant l'utilisation décrivent des aspects spécifiques de HERMES. Elles constituent la base d'une compréhension approfondie de la méthode, par exemple en ce qui concerne la gouvernance et la durabilité. Elles montrent en outre comment HERMES doit être utilisé dans des situations spécifiques et aident à réduire la marge d'interprétation, par exemple lors du développement agile ou de l'utilisation de HERMES dans des programmes.

RÔLES

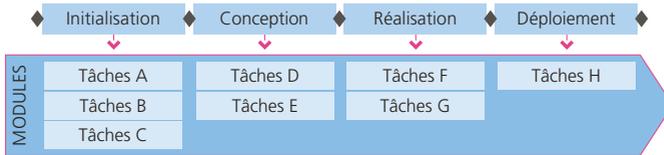
HERMES distingue entre les rôles de l'organisation permanente et ceux de l'organisation de projet, et définit leurs relations. Chaque rôle de l'organisation de projet fait l'objet d'une description. Celle-ci définit la responsabilité et les compétences du rôle, ainsi que les aptitudes qu'il requiert. Chaque rôle de l'organisation de projet est attribué à l'un des niveaux hiérarchiques pilotage, conduite ou exécution.

Sont représentés dans l'organisation de projet les partenaires utilisateur, producteur et exploitant. Chaque rôle est attribué à un ou à plusieurs partenaires. La figure montre l'organisation de projet minimale, avec les rôles mandant, chef de projet et spécialiste. Dans HERMES, sont définis de nombreux autres rôles qui peuvent être utilisés en fonction des besoins.



TÂCHES

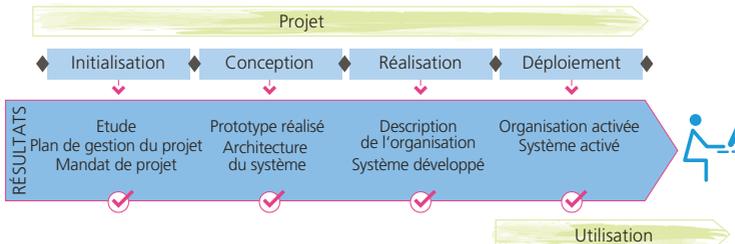
Les tâches servent à l'élaboration de résultats.



Chaque tâche fait l'objet d'une description. Celle-ci définit la démarche générale et les activités qui doivent être exécutées pour élaborer les résultats. Chaque tâche est attribuée à un rôle responsable. Les tâches portant sur le même thème sont regroupées en modules et assignées aux phases.

RÉSULTATS

Les résultats se situent au centre de la méthode HERMES.



Chaque résultat fait l'objet d'une description. Il existe, pour de nombreux résultats, des modèles de documents qui les décrivent en détail. A chaque résultat sont attribués des rôles. Cela donne une indication concernant l'implication dans la réalisation des résultats. Des résultats minimaux sont définis pour remplir les exigences envers la gouvernance de projet. Les résultats portant sur le même thème sont groupés en modules et rattachés aux tâches et aux phases.

Avant-propos

«Ce qui dure, c'est le changement; ce qui change, dure.»

(Michael Richter, historien allemand)

Toute organisation ne peut se contenter de gérer au mieux les affaires courantes, elle doit aussi préparer et assurer son avenir. Les processus encadrant les changements doivent donc être parfaitement maîtrisés. Les projets visant à mettre en œuvre ces changements constituent une part essentielle des activités de l'organisation.

Qui veut réaliser un bénéfice doit aussi assumer un risque. En effet, le lancement d'un projet implique nécessairement une prise de risque ainsi qu'un investissement considérable en termes de financement et de personnel. Une gestion responsable de l'entreprise nécessite un pilotage global et la surveillance des projets. Pour chacun d'eux, on évalue non seulement la qualité des résultats, mais aussi celle de l'exécution. Exemples de critères de qualité:

- respect des stratégies et des objectifs de l'organisation permanente
- prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes
- gestion consciente des risques
- utilisation économe et durable des ressources à disposition
- définition claire des responsabilités respectives du pilotage et de la direction
- transparence et traçabilité de l'exécution du projet
- assurance de la qualité des résultats du projet et du respect des normes et des prescriptions

HERMES offre un ensemble d'outils qui, systématiquement utilisés, contribuent à la réussite d'un projet. HERMES permet de remplir les critères de qualité. HERMES crée les conditions méthodologiques préalables pour mener efficacement des projets à bien. HERMES soutient le management dans son rôle de pilotage et de contrôle. HERMES peut être adapté aux caractéristiques et à la complexité des projets, ainsi qu'aux directives de l'organisation.

Le Contrôle fédéral des finances recommande d'utiliser HERMES non seulement pour les projets informatiques, mais aussi pour les projets relatifs à l'organisation. HERMES sera la méthode de référence du contrôle fédéral des finances lors de l'audit des projets.

Une méthode seule ne suffit pas à garantir la réussite d'un projet. Il faut des mandants responsables et engagés, des chefs de projet formés et compétents et, enfin, des équipes de projet motivées qui appliquent la méthode HERMES de manière consé- quente.

Contrôle fédéral des finances

www.efk.admin.ch

Les méthodes de gestion de projets ne sont pas que de la théorie

La dernière version de HERMES a vu le jour grâce à l'engagement passionné de nombreux théoriciens et praticiens.

Tout en respectant les apports des auteurs qui ont développé HERMES depuis 1978, il a été décidé que HERMES serait actualisé et que son application serait simplifiée.

Toutefois, il n'était pas clair dès le début que HERMES devait être développé. En effet, l'analyse de marché a montré que d'autres standards tels que PMBOK®, PRINCE2®, la norme ISO ou les méthodes dites agiles couvrent sujets liés à la gestion de projets. Pour arriver à une mise en œuvre concrète au sein d'une organisation, une étape supplémentaire est néanmoins nécessaire, à savoir l'orientation vers des projets réels ainsi que vers leurs résultats, leurs rôles et leurs tâches. Sur ce point, HERMES 5 se distingue clairement des autres standards et offre une nette plus-value.

Un projet tel que HERMES 5 ne peut aboutir que s'il bénéficie d'un large soutien de la part des utilisateurs. Pour mener cette passionnante tâche à bien, l'équipe de l'UPIC a pu compter sur un soutien à tous les niveaux:

- Un groupe de spécialistes issus de l'administration fédérale, des cantons, des communes, d'établissements de recherche, d'institutions de formation et d'entreprises publiques ou privées a accompagné le projet depuis la définition des exigences jusqu'à la vérification du contenu.
- Dans le cadre d'ateliers publics, tous les utilisateurs ont été invités à discuter les résultats et à les remettre en question.
- Composé de plusieurs représentants départementaux fédéraux ainsi que d'un professeur de l'Université de Berne, le comité de pilotage a dirigé les travaux en prenant des décisions claires.

Tout au long du projet, les échanges ont donné lieu à des débats animés, voire à des controverses. D'anciens concepts ont été abandonnés au profit de nouveaux éléments, tels les scénarios, les modules ou l'outil HERMES online.

Je tiens à remercier chaleureusement toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont participé à ce projet. Ensemble, nous avons créé HERMES 5, appelée à devenir la principale méthode de gestion de projets utilisée dans notre pays durant les prochaines années.

HERMES 5 continue à se développer. Vous pouvez, vous aussi, participer à ce processus d'amélioration continu. Car HERMES 5 n'a pas vocation à encombrer les bibliothèques mais constitue une méthode vivante, directement applicable dans la pratique.

Hélène Mourgue d'Algue

Responsable de la méthode HERMES

Unité de pilotage informatique de la Confédération UPIC

www.isb.admin.ch

Impressum

Editeur

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

Auteurs

Hélène Mourgue d'Algue, direction de projet; Guido Eicher; Bernhard Kruschitz

Graphisme

Stämpfli Publications SA, Berne

Online Tool

Zühlke Engineering AG et Marcel Bernet, Zürich

Egalité linguistique

HERMES utilise des désignations de rôles applicable aux femmes comme aux hommes et indépendantes des poste d'une organisation.

Droits et réserve

HERMES est un standard ouvert de l'administration fédérale suisse. La Confédération suisse, représentée par l'unité de pilotage informatique de la Confédération (UPIC), est propriétaire des droits d'auteur. L'utilisation à des fins privées est autorisée conformément à l'article 19 de la loi fédérale sur le droit d'auteur et la législation apparentée (loi sur le droit d'auteur, LDA). La présente édition peut contenir des erreurs ou des incohérences. Toute responsabilité ou garantie de la part de la Confédération suisse en cas de dommages ou de défauts est exclue, sauf dispositions contraires du droit en vigueur. Les erreurs, problèmes et propositions de modifications peuvent être communiqués à l'éditeur sur le site www.hermes.admin.ch.

Papier utilisé

Imprimé sur Edixion Offset blanc mat
Imprimé sur du papier certifié FSC

Allemand

Vertrieb: BBL, Verkauf Bundespublikationen, CH-3003 Bern
www.bundespublikationen.admin.ch
Art.-Nr. 608.200.d | ISBN Nr. 978-3-905782-95-0

Français

Distribution: OFCL, Vente des publications fédérales, CH-3003 Berne
www.publicationsfederales.admin.ch
N° d'art. 608.200.f | ISBN N° 978-3-905782-96-7

Normes OFCL

08.14 4000 d 860336244 | 08.14 1500 f 860336244

Edition

Version: HERMES 5.1 juin 2014
Edition: 1^{ère} édition août 2014

Scénarios

Introduction

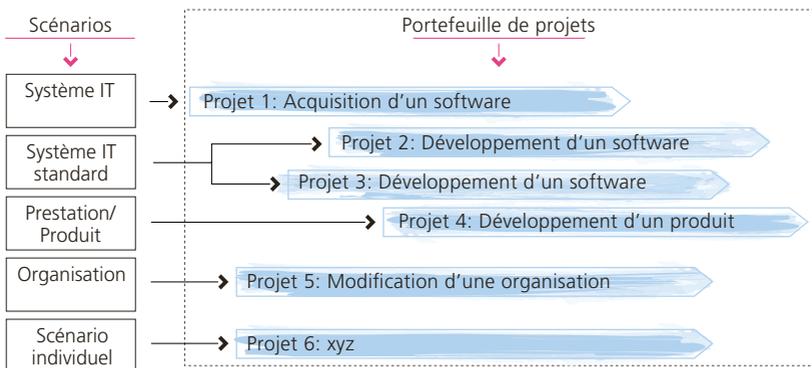
Dans une organisation, des projets très divers sont exécutés, qui peuvent se distinguer fortement sur les plans de leur contenu et de leur complexité.

HERMES propose différents scénarios pour gérer cette diversité des projets. Un scénario est axé sur l'exécution de projets ayant une caractéristique spécifique, par exemple pour l'achat et l'intégration d'une application informatique standard, la mise en place d'une infrastructure informatique, le développement d'un prestation/d'un produit.

Le scénario décrit tout le cycle de vie d'un projet. Il comprend exactement les éléments de la méthode HERMES qui sont importants pour le projet. Grâce à lui, HERMES peut être utilisé de manière rapide et simple.

Les scénarios se composent de modules regroupant des tâches et résultats portant sur un même thème. Un scénario est composé de plusieurs modules.

HERMES propose une série de scénarios standards; les utilisateurs peuvent adapter ces scénarios standards aux besoins de leur organisation et établir des scénarios individuels.



Le chef de projet s'appuie sur les scénarios pour la planification du projet. Il choisit le scénario convenant pour son projet dans HERMES online et l'adapte à son projet concret. Il génère ensuite la structure détaillée du projet ainsi que les modèles de documents et listes de contrôle pertinents. Sur la base de la structure détaillée du projet il peut établir le plan de gestion du projet.

La démarche de planification sur la base de scénarios est décrite plus en détail dans le chapitre remarques concernant l'application.

Scénarios standards

HERMES propose des scénarios standards pour les projets de diverses caractéristiques et complexités.

Les scénarios standards suivants sont disponibles en ligne:

Scénario	Description
Système IT	Développer et intégrer une solution informatique (logiciel) pour les besoins spécifiques d'un domaine
Système IT agile	Idem que le scénario système IT avec pilotage agile du développement
Système IT standard	Acheter et intégrer une solution informatique disponible sur le marché (progiciel)
Système IT existant	Développer une solution informatique (logiciel) qui existe déjà
Infrastructure IT	Développer une infrastructure IT qui existe déjà sans modification des processus organisationnels et de support Exemples: <ul style="list-style-type: none">• Expansion d'une ferme de serveurs• Expansion d'un réseau IT
Prestation / produit	Réalisation d'une prestation ou d'un produit pour un besoin spécifique Exemples: <ul style="list-style-type: none">• Préparer et mener une manifestation de taille importante• Développer une méthode, un standard• Acquérir et intégrer une solution SaaS (Software as a Prestation/Solution Cloud), sans intégration technique
Prestation / Produit agile	Idem que le scénario prestation / produit avec pilotage agile du développement
Structures organisationnelles	Modification de l'organisation sur les plans structurel (organigramme) et fonctionnel (processus) Exemples: <ul style="list-style-type: none">• Déménagement, modification ou mise en place d'une entité organisationnelle• Fusion• Outsourcing d'une prestation

Deux scénarios standards sont décrits comme modèles dans le manuel de référence:

- Prestation/produit
- Système IT

Scénarios individuels

Il est possible, en ligne, d'adapter un scénario existant ou d'élaborer son propre scénario individuel. Pour cela, trois possibilités de base sont proposées, qui peuvent être utilisées en combinaison:

1. Supprimer des modules d'un scénario:
Les modules non nécessaires sont supprimés (exemple: désactiver le module achat dans un scénario).
2. Supprimer des tâches et des résultats:
Le contenu d'un module peut être réduit. Des tâches et des résultats peuvent être supprimés au choix.
3. Intégrer un module supplémentaire, spécifique
Un module avec un contenu spécifique est établi et intégré dans le scénario.

Ces possibilités permettent de réaliser simplement d'autres scénarios, individuels ou spécifiques à une organisation.

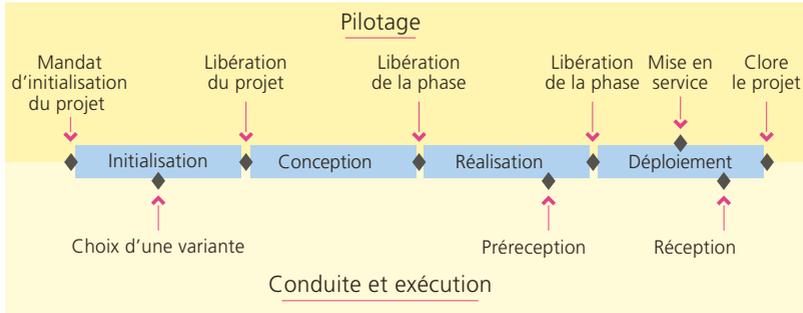
On peut mettre officiellement des scénarios individuels à la disposition d'autres utilisateurs de HERMES en les proposant pour validation à l'association eCH. D'autres informations à ce propos figurent sur le site web HERMES.

Scénario prestation/produit

Le scénario prestation/produit soutient l'exécution de projets portant sur la mise à disposition d'un prestation ou d'un produit.

Phases et jalons

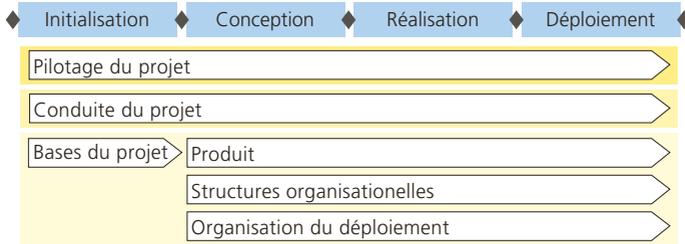
Le scénario prestation/produit comprend les phases et jalons suivants:



Les jalons sont attribués aux niveaux hiérarchiques du pilotage ainsi que de la conduite et de l'exécution.

Modules

Le scénario prestation/produit comprend les modules suivants:



Le scénario peut en outre être adapté au projet concret. Si, par exemple, aucune adaptation de l'organisation n'est nécessaire, le module organisation peut être simplement éliminé.

Tâches

Les modules du scénario prestation/produit comprennent les tâches suivantes:

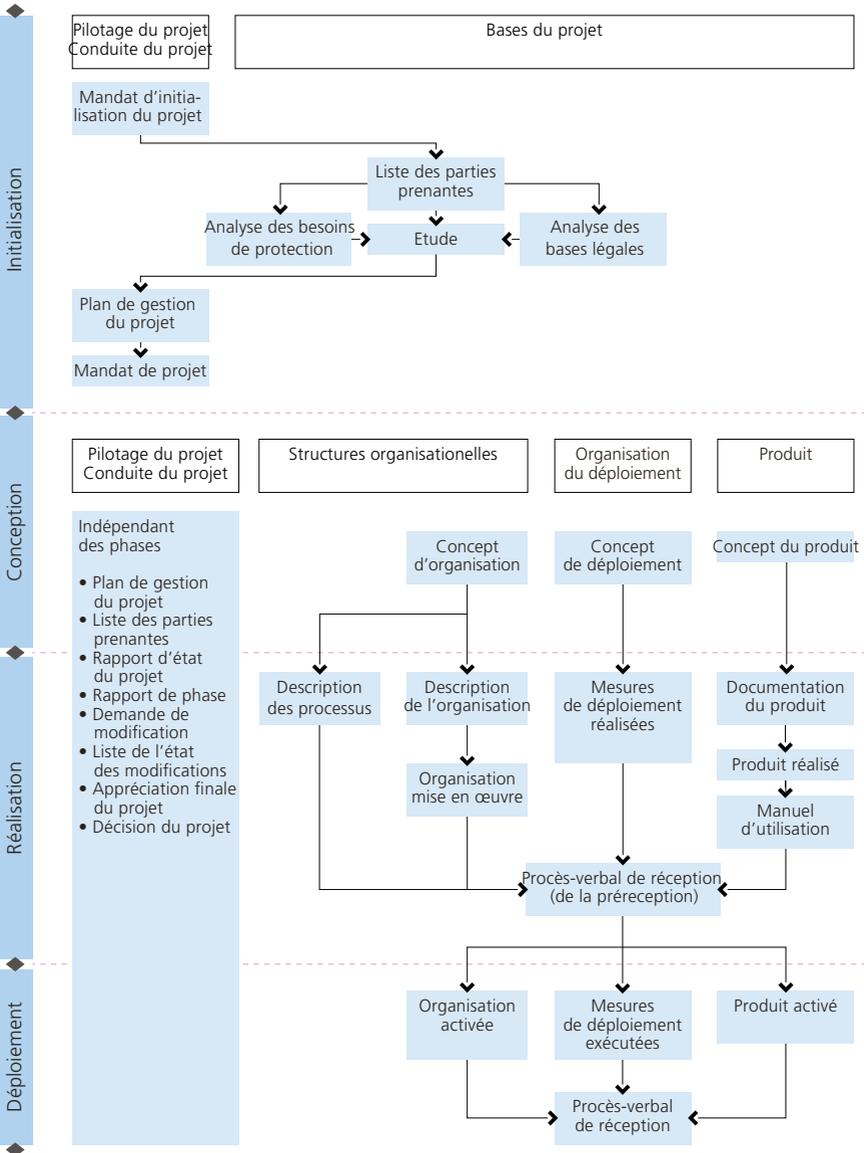
	Initialisation	Conception	Réalisation	Déploiement
Pilotage du projet	<p>Mandater et piloter l'initialisation</p> <p>Prendre la décision concernant la libération du projet</p>	<p>Piloter le projet</p> <p>Prendre la décision de libérer la phase</p>	<p>Piloter le projet</p> <p>Prendre la décision de libérer la phase</p>	<p>Piloter le projet</p> <p>Prendre la décision de clore le projet</p>
Conduite du projet	<p>Conduire et contrôler l'initialisation</p> <p>Prendre la décision concernant le choix d'une variante</p> <p>Elaborer le mandat de projet</p>	<p>Conduire et contrôler le projet</p> <p>Définir et piloter les prestations</p> <p>Traiter les problèmes et profiter des expériences réalisées</p> <p>Conduire la gestion des parties prenantes et la communication</p> <p>Conduire l'assurance de la qualité</p> <p>Gérer les risques</p> <p>Traiter la gestion des modifications</p> <p>Préparer la libération de la phase</p>	<p>Conduire et contrôler le projet</p> <p>Définir et piloter les prestations</p> <p>Traiter les problèmes et profiter des expériences réalisées</p> <p>Conduire la gestion des parties prenantes et la communication</p> <p>Conduire l'assurance de la qualité</p> <p>Gérer les risques</p> <p>Traiter la gestion des modifications</p> <p>Préparer la libération de la phase</p>	<p>Conduire et contrôler le projet</p> <p>Définir et piloter les prestations</p> <p>Traiter les problèmes et profiter des expériences réalisées</p> <p>Conduire la gestion des parties prenantes et la communication</p> <p>Conduire l'assurance de la qualité</p> <p>Gérer les risques</p> <p>Traiter la gestion des modifications</p> <p>Préparer la clôture du projet</p>
Bases du projet	<p>Elaborer l'étude</p> <p>Elaborer l'analyse des bases légales</p> <p>Elaborer l'analyse des besoins de protection</p>			

	Initialisation	Conception	Réalisation	Déploiement
Produit		Elaborer le concept du produit	Réaliser le produit	Activer le produit
Structures organisationnelles		Elaborer le concept de l'organisation	Produire l'organisation	Activer l'organisation
Organisation du déploiement		Elaborer le concept de déploiement	Préparer le déploiement Prendre la décision concernant la préreception	Déployer le système Prendre la décision concernant la mise en service Prendre la décision concernant la réception

Résultats

Les modules du scénario prestation/produit comprennent les résultats mentionnés dans le diagramme des résultats. Ce diagramme montre les résultats du scénario au cours des phases ainsi que les interdépendances logiques sommaires.

En plus de ces interdépendances logiques il existe aussi des interdépendances au niveau du contenu, qui ne sont pas représentées ici.

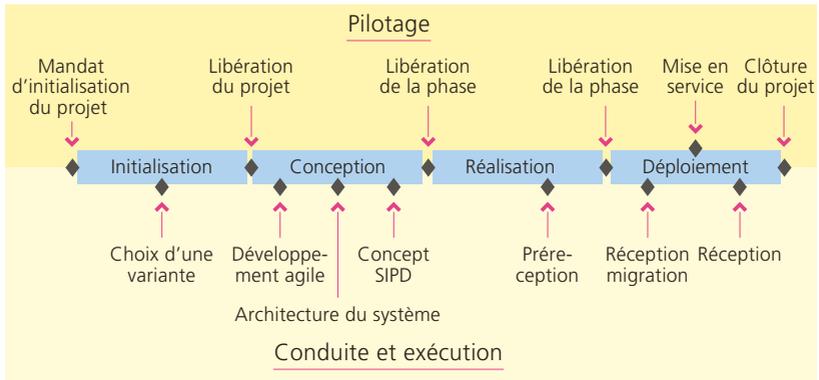


Scénario système IT

Le scénario système IT assiste l'exécution de projets portant sur le développement d'un logiciel pour répondre au besoin spécifique d'un utilisateur.

Phases et jalons

Le scénario système IT englobe les phases et jalons suivants:

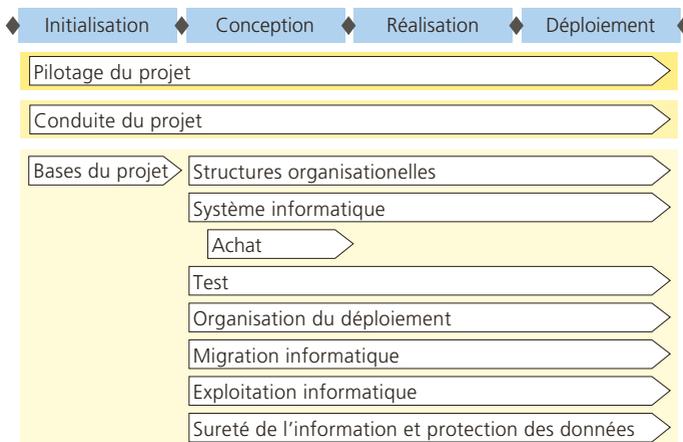


Les jalons sont attribués aux niveaux hiérarchiques du pilotage ainsi que de la conduite et de l'exécution.

Les décisions relatives à l'appel d'offres et à l'adjudication sont prises en fonction des achats à effectuer pour le projet et peuvent l'être dans n'importe quelle phase.

Modules

Le scénario système IT comprend les modules suivants:



En outre, le scénario peut être adapté au projet concret. Si, par exemple, il n'est pas nécessaire de remplacer un ancien système, le module migration informatique peut être simplement supprimé.

Tâches

Les modules du scénario système IT comprennent les tâches suivantes:

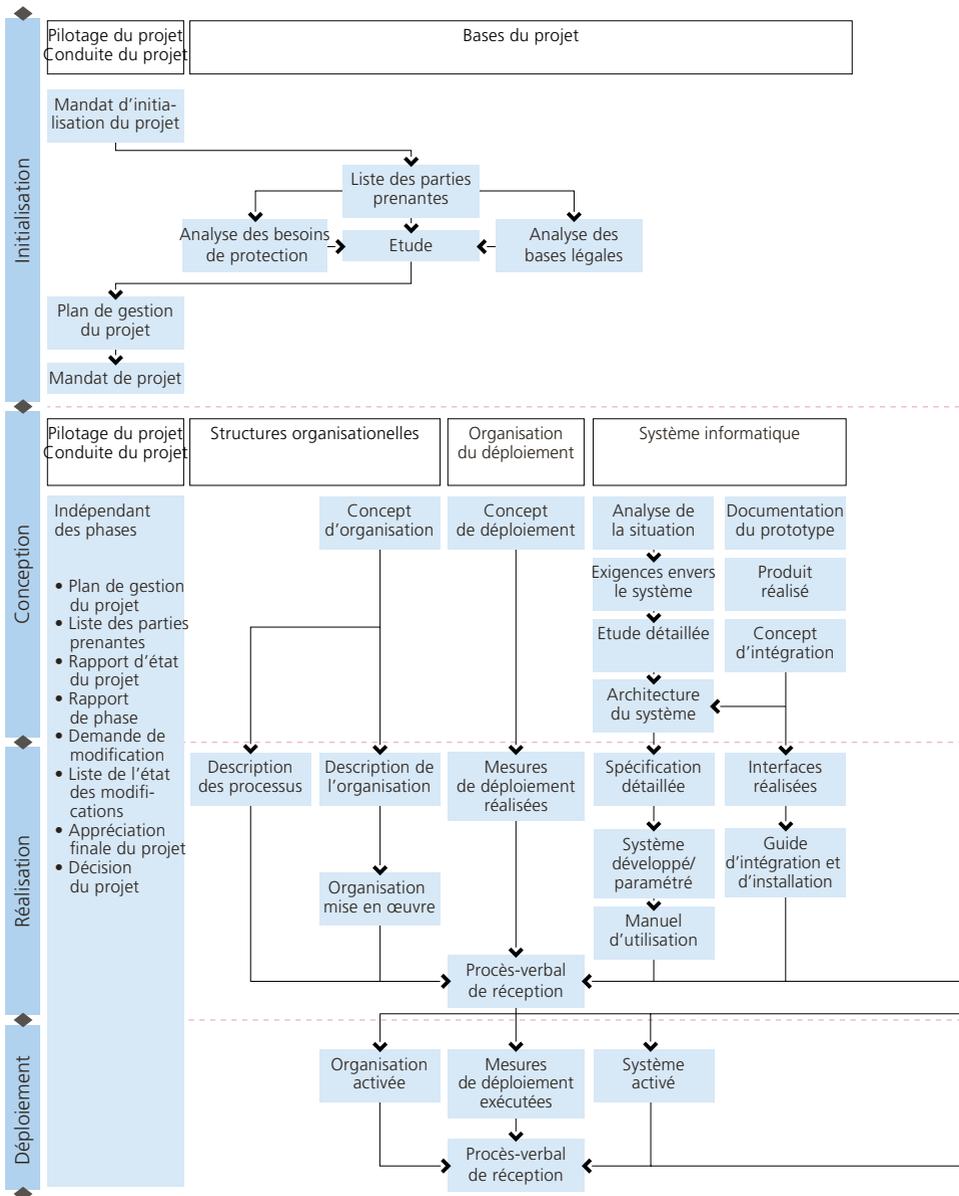
	Initialisation	Conception	Réalisation	Déploiement
Pilotage du projet	<p>Mandater et piloter l'initialisation</p> <p>Prendre la décision concernant la libération du projet</p>	<p>Piloter le projet</p> <p>Prendre la décision de libérer la phase</p>	<p>Piloter le projet</p> <p>Prendre la décision de libérer la phase</p>	<p>Piloter le projet</p> <p>Prendre la décision de clore le projet</p>
Conduite du projet	<p>Conduire et contrôler l'initialisation</p> <p>Prendre la décision concernant le choix d'une variante</p> <p>Elaborer le mandat de projet</p>	<p>Conduire et contrôler le projet</p> <p>Définir et piloter les prestations</p> <p>Traiter les problèmes et profiter des expériences réalisées</p> <p>Conduire la gestion des parties prenantes et la communication</p> <p>Conduire l'assurance de la qualité</p> <p>Gérer les risques</p> <p>Traiter la gestion des modifications</p> <p>Préparer la libération de la phase</p>	<p>Conduire et contrôler le projet</p> <p>Définir et piloter les prestations</p> <p>Traiter les problèmes et profiter des expériences réalisées</p> <p>Conduire la gestion des parties prenantes et la communication</p> <p>Conduire l'assurance de la qualité</p> <p>Gérer les risques</p> <p>Traiter la gestion des modifications</p> <p>Préparer la libération de la phase</p>	<p>Conduire et contrôler le projet</p> <p>Définir et piloter les prestations</p> <p>Traiter les problèmes et profiter des expériences réalisées</p> <p>Conduire la gestion des parties prenantes et la communication</p> <p>Conduire l'assurance de la qualité</p> <p>Gérer les risques</p> <p>Traiter la gestion des modifications</p> <p>Préparer la clôture du projet</p>
Bases du projet	<p>Elaborer l'étude</p> <p>Elaborer l'analyse des bases légales</p> <p>Elaborer l'analyse des besoins de protection</p>			

	Initialisation	Conception	Réalisation	Déploiement
Achat		Elaborer le plan d'achat Elaborer l'appel d'offres Prendre la décision de lancer un appel d'offres Procéder à l'appel d'offres Evaluer les offres Prendre la décision concernant l'adjudication Elaborer des accords		
Structures organisationnelles		Elaborer le concept de l'organisation	Produire l'organisation	Activer l'organisation
Organisation du déploiement		Elaborer le concept de déploiement	Préparer le déploiement Prendre la décision concernant la préreception	Déployer le système Prendre la décision concernant la mise en service Prendre la décision concernant la réception
Système IT		Elaborer le concept du système Réaliser un prototype Elaborer le concept d'intégration Prendre la décision concernant l'architecture du système	Réaliser un prototype Réaliser le système Préparer l'intégration du système	Activer le système
Exploitation informatique		Elaborer le concept d'exploitation	Produire l'environnement d'exploitation Intégrer le système dans l'environnement d'exploitation	Démarrer l'exploitation

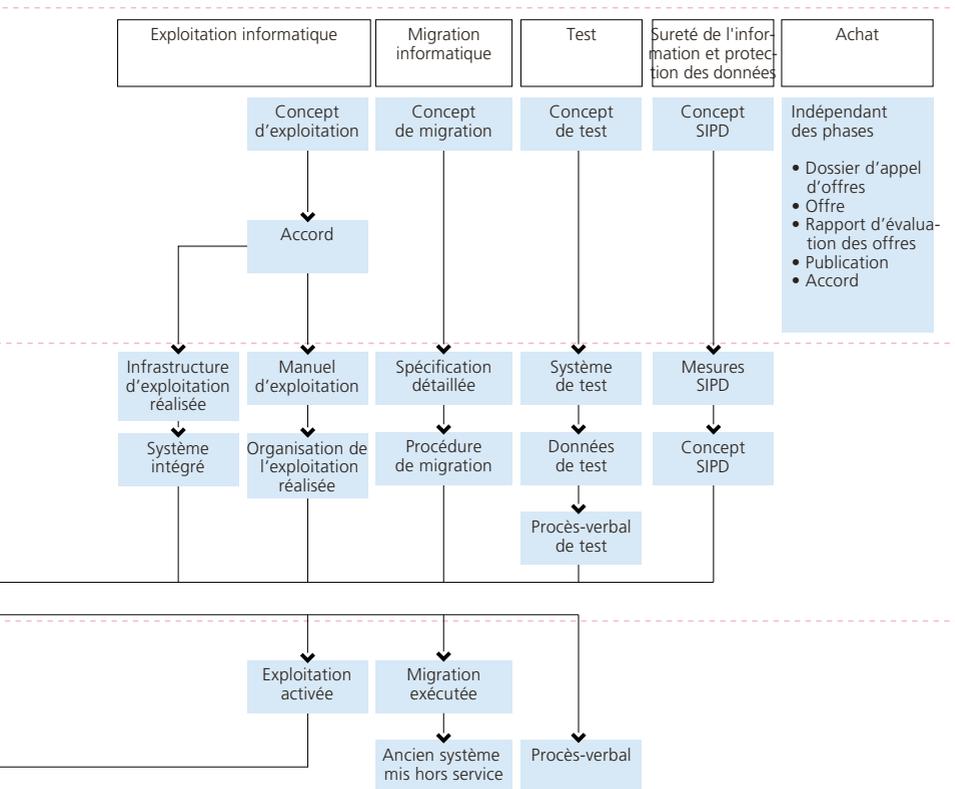
	Initialisation	Conception	Réalisation	Déploiement
Migration informatique		Elaborer le concept de migration	Exécuter les procédures de migration	Exécuter la migration Prendre la décision concernant la migration Mettre l'ancien système hors service
Test		Elaborer le concept de test	Mettre en place l'infrastructure de test Exécuter les tests	Exécuter les tests Transférer le concept et l'infrastructure de test
Sûreté de l'information et protection des données		Elaborer le concept SIPD Prendre la décision concernant le concept SIPD	Mettre en œuvre le concept SIPD	Transférer le concept SIPD

Résultats

Les modules du scénario système IT comprennent les résultats mentionnés dans le diagramme des résultats.



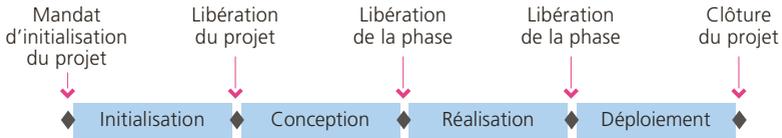
Ce diagramme montre les résultats du scénario au cours des phases ainsi que les interdépendances logiques sommaires. En plus de ces interdépendances logiques il existe aussi des interdépendances au niveau du contenu, qui ne sont pas représentées ici.



Phases et décisions

Introduction

Le modèle de phases constitue la colonne vertébrale du projet. Il en structure le cycle de vie et crée la condition préalable à une compréhension commune du déroulement du projet par les personnes qui y participent. Ce modèle HERMES comprend quatre phases.



Le projet commence par la phase initialisation, avec la décision concernant la libération du projet, et se termine à la fin de la phase déploiement, avec la décision concernant la clôture du projet.

Chaque fin de phase est déterminée par un jalon, qui met en évidence la décision concernant la suite des opérations. Les jalons correspondent à des quality gates, auxquelles l'état du projet et la qualité de sa planification et de son exécution sont vérifiés. Y est aussi effectuée la coordination avec les stratégies et objectifs généraux de l'organisation permanente. L'atteinte des jalons est vérifiée au moyen de listes de contrôle, qui sont complétées par des critères spécifiques au projet. Complétant les jalons aux fins de phase, des jalons spécifiques au scénario constituent d'autres quality gates, p. ex. pour l'architecture et la sécurité.

Le reporting est réalisé, le long des phases et des jalons, selon un contenu et une fréquence se conformant aux prescriptions de l'organisation permanente.

Le modèle de phases constitue aussi une base pour le pilotage financier du projet. A la libération d'une phase, les moyens (finances, personnel, infrastructure) nécessaires pour la phase suivante sont débloqués par le mandat.

Le modèle de phases facilite la coordination et le pilotage des projets dans un programme. Il constitue un préalable à l'intégration des projets dans la gestion du portefeuille de projets de l'organisation permanente. Ainsi, les projets peuvent être pilotés de manière générale par l'organisation permanente.



Description des phases

Les phases sont décrites avec les points forts de chacune d'elles:

Initialisation

L'initialisation crée une situation de départ définie pour le projet et garantit que ses objectifs sont coordonnés avec les objectifs et les stratégies de l'organisation. Les bases et le mandat du projet sont élaborés, et la décision concernant sa libération est prise.

- Se basant sur le mandat d'initialisation du projet, le mandant libère les ressources pour la phase initialisation. Il confie à un chef de projet l'exécution de cette phase.
- L'étude comprenant l'analyse de la situation, les objectifs et les exigences sommaires ainsi que les variantes est élaborée. Les variantes sont décrites avec suffisamment de détails pour qu'elles puissent être évaluées de manière claire et transparente. Entre autres, les risques inhérents au projet et à l'exploitation sont déterminés, l'analyse des bases légales ainsi que celle des besoins de protection sont élaborées et prises en compte dans la décision. La décision concernant le choix de la variante est prise.
- Le plan de gestion du projet et le mandat de projet sont élaborés sur la base de la variante choisie et sont mis en conformité avec les stratégies, les prescriptions et les objectifs généraux de l'organisation permanente. Les intérêts des parties prenantes sont analysés, et les conflits d'objectifs sont résolus.
- La décision de libérer le projet est prise et le mandat de projet est signé. La libération est effectuée par l'organisation permanente et le mandant.

A la fin de la phase initialisation, on vérifie s'il est judicieux de libérer le projet. Raisons possibles d'y mettre un terme: manque d'efficacité, risques trop élevés, faisabilité irréaliste, manque de correspondance avec les objectifs et les stratégies de l'organisation.

Conception

La variante choisie dans la phase initialisation est concrétisée. Les résultats sont suffisamment détaillés pour que les participants au projet puissent planifier, faire une offre et réaliser le produit ou le système informatique sur une base fiable.

- Les exigences sont concrétisées et complétées. Le concept est élaboré sur la base de la variante choisie. La faisabilité est vérifiée, par exemple au moyen de prototypes.
- Le concept de déploiement est élaboré pour préparer le déploiement.
- Suivant le scénario, les concepts de test et de migration sont élaborés.
- Dans les projets informatiques, les concepts d'organisation, le concept d'exploitation et le concept du système sont élaborés. La décision concernant l'architecture du système est prise.
- Si un produit ou un système informatique est acheté, l'achat a lieu dans cette phase. Ensuite, le concept d'intégration est élaboré.
- La décision concernant la libération de la réalisation est prise. Les moyens nécessaires pour la phase suivante sont libérés sur la base du plan concrétisé de gestion du projet et des offres soumises. Les risques inhérents au projet et à l'exploitation sont identifiés, analysés et évalués. La faisabilité doit être attestée.

A la fin de la phase conception, on vérifie s'il est judicieux de réaliser le projet. Raisons possibles d'y mettre un terme: manque d'efficacité, risques trop élevés, faisabilité irréaliste, manque de concordance avec les objectifs et les stratégies de l'organisation.

Réalisation

Le produit ou le système informatique est réalisé et testé. Les travaux de préparation nécessaires sont effectués pour minimiser les risques inhérents au déploiement.

- Le produit ou le système informatique est réalisé. L'organisation ainsi que l'organisation d'exploitation sont réalisées et la documentation est élaborée.
- Dans les projets informatiques, l'informatique et l'infrastructure de l'exploitation sont intégrées et la réception préliminaire est effectuée. Le déploiement est préparé sur la base du concept de déploiement.
- Suivant le scénario, des tests sont exécutés et la migration est préparée.
- La décision de libérer le déploiement est prise. Elle se base sur la décision concernant la réception préliminaire. Les moyens nécessaires pour la phase suivante sont libérés sur la base du plan concrétisé de gestion du projet.

A la fin de la phase réalisation, les risques inhérents au déploiement doivent être évalués et se révéler acceptables. Dans le cas contraire, le déploiement ne peut pas avoir lieu.

Déploiement

La transition de l'ancien au nouvel état est garantie. L'exploitation commence, avec l'assistance du projet jusqu'à ce qu'elle soit stable.

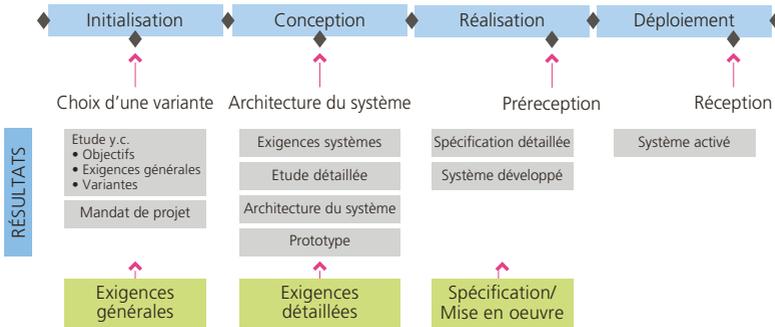
- Les mesures de déploiement, telles que la formation des utilisateurs, sont exécutées.
- L'exploitation est préparée et le produit ou le système informatique ainsi que l'organisation et l'organisation d'exploitation sont activés.
- Pendant la première période d'exploitation, le projet soutient l'analyse et la suppression des problèmes.
- Suivant le scénario, une migration est exécutée et l'ancien système est mis hors service.
- Dans les projets informatiques, les résultats du projet ainsi que les systèmes et processus de test sont remis à l'organisation d'exploitation et de maintenance.

A la fin de la phase déploiement, quand il a été mis en service avec succès et que sa réception a abouti à une décision positive, le projet est finalisé. L'appréciation finale du projet est élaborée. Les points en suspens sont transmis à l'organisation permanente.

Le projet est clos et son organisation est dissoute.

Modèle de phases et exigences

La définition des exigences et le développement du système sont réalisés tout au long des phases. Les exigences sont élaborées pour la première fois de manière sommaire comme partie de l'étude effectuée dans la phase initialisation. Elles sont concrétisées dans les phases suivantes selon le principe de l'affinement progressif.



La figure montre schématiquement les résultats de la définition des exigences et le développement du système pendant le déroulement du projet.

- Pendant la phase initialisation, les objectifs sont définis dans l'étude et les exigences sont élaborées de manière à ce que l'on puisse former et évaluer des variantes. Le mandat de projet est établi sur la base de la variante choisie.
- Dans la phase conception, les exigences sommaires documentées dans l'étude sont concrétisées et complétées en tant qu'exigences envers le système. Dans les études détaillées, des concepts de solutions spécifiques au projet sont élaborés. Ils représentent une partie de l'architecture du système. Celle-ci décrit le système avec ses processus, ses fonctionnalités, ses composants et leur intégration au moyen d'interfaces dans l'environnement du système.
- La spécification détaillée est établie en fonction de l'architecture du système et celui-ci est développé sur cette base. Le test est alors nécessaire, comme préalable à la décision concernant la réception préliminaire.
- Dans la phase déploiement, le système est activé, puis la décision concernant sa réception est prise.

La spécification et la réalisation du système informatique peuvent aussi être réalisées de manière agile au moyen du module développement agile.

Ce déroulement s'applique aussi par analogie au développement de services et de produits.

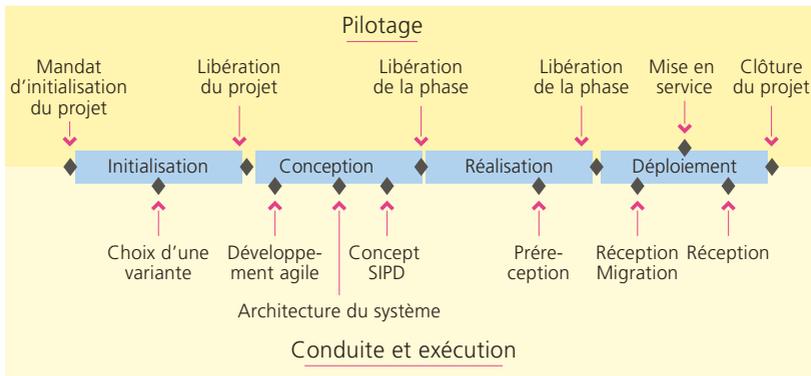
Processus de décision

Dans l'exécution d'un projet, des décisions doivent être prises. Elles sont définies comme tâches dans les modules. A la fin d'une tâche de décision se trouve un jalon.

HERMES distingue entre les décisions prises par le pilotage et celles qui le sont par la direction du projet et par des spécialistes. Par exemple, la libération d'une phase est le fait du mandant (pilotage), alors que la réception de l'architecture du système est réalisée par un responsable de l'architecture (spécialiste d'un organe de prescriptions de l'organisation permanente).

A la fin d'une phase, le pilotage vérifie si les décisions requises ont été prises par les spécialistes. Si tel n'est pas le cas, il ne libère pas la phase suivante. Il ne prend ainsi aucune décision sans disposer des compétences spécialisées requises.

La figure montre, comme exemple, les décisions de pilotage ainsi que de la conduite et d'exécution dans le scénario système IT:



Décisions de pilotage

Le mandant décide au niveau du pilotage. Ses décisions concernent la libération du projet, les libérations de phases et la clôture du projet. Au besoin, il est assisté par d'autres rôles, tels que le comité de pilotage.

Décision concernant la libération du projet

La libération du projet s'effectue à la fin de l'initialisation. Elle est réalisée en commun par le mandant et l'organisation permanente, dans le cadre de la gestion du portefeuille de projets.

On décide si

- la phase initialisation est close ou si d'autres résultats doivent être élaborés
- le projet est libéré
- le projet n'est pas libéré pour le moment et sera de nouveau proposé ultérieurement
- le projet n'est pas poursuivi et est arrêté

Décision concernant la libération d'une phase

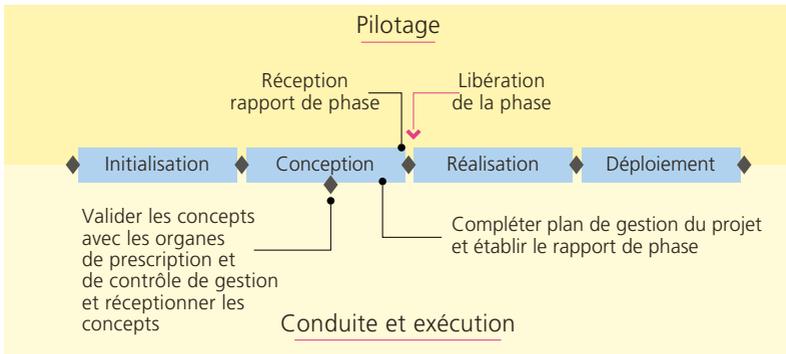
A chaque libération de phase, les objectifs du projet sont coordonnés avec les stratégies de l'organisation et les prescriptions en vigueur. L'orientation des objectifs du projet ainsi que son efficacité sont vérifiées.

On décide si

- la phase est close ou si d'autres résultats doivent être élaborés avant sa clôture
- la phase suivante est libérée
- le projet est arrêté

Le mandant vérifie à la fin de la phase si les organes de prescription et de contrôle de gestion ainsi que les spécialistes ont procédé aux réceptions requises des résultats et si ces derniers correspondent à ses attentes.

La figure ci-après montre un processus de décision typique à l'exemple de la phase réalisation.



On observe le déroulement suivant: au niveau du pilotage, ont lieu la réception du rapport de phase et la clôture de la phase conception. Auparavant, aux niveaux de la conduite et de l'exécution, les résultats du projet ont été coordonnés par les organes de prescription et de contrôle de gestion ou vérifiés par eux. Si les conditions préalables sont remplies, le mandant libère la phase réalisation.

Décision concernant la clôture du projet

A la fin de la phase déploiement, le mandant prend la décision concernant la clôture du projet.

Il décide si

- le projet est clos ou si d'autres résultats doivent être élaborés avant sa clôture
- l'organisation de projet est dissoute

Décision de conduite et de l'exécution

Décisions concernant les résultats du projet

La vérification et la réception de résultats techniques sont effectuées par la conduite et l'exécution, c'est-à-dire par les spécialistes du sujet concerné. Le chef de projet planifie les tâches de décision.

Il tient compte des instructions des organes de prescription et de contrôle de gestion de l'organisation permanente.

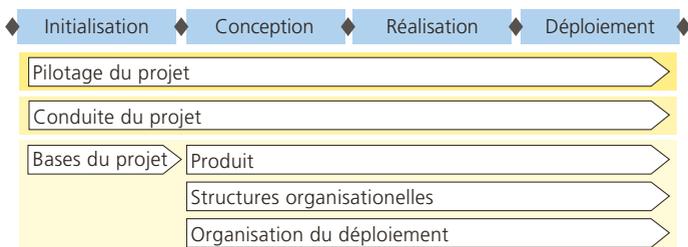
Modules

Introduction

Les modules sont des éléments réutilisables servant à l'établissement de scénarios. Un scénario se compose de plusieurs modules. Un module peut être utilisé dans plusieurs scénarios.

Il contient les tâches et résultats portant sur un thème donné, ainsi que les rôles concernés.

La figure montre les modules du scénario prestation /produit.



HERMES contient tous les modules nécessaires pour les scénarios standards. En complément, les utilisateurs peuvent établir des modules spécifiques à leur organisation pour la constitution de scénarios individuels.

Aperçu des modules

Les modules suivants sont disponibles de manière standard avec HERMES 5. Le tableau mentionne tous les modules par ordre alphabétique et décrit leur contenu essentiel. Les informations détaillées sont contenues dans les descriptions de tâches.

Module	Description
Achat	<ul style="list-style-type: none">• Appels d'offres avec procédure ouverte ou sélective et publication sur les marchés publics• Tous les autres cas d'appels d'offres sont effectués au moyen du module conduite de projet• Les achats se déroulent lors de la phase conception. Si nécessaire, les achats peuvent être réalisés dans d'autres phases.
Bases du projet	<ul style="list-style-type: none">• Elaborer l'étude pour que le choix de la variante puisse être réalisé• Clarifier les bases légales et analyser le besoin de protection• Créer les conditions-cadres pour élaborer le plan de gestion du projet et le mandat de projet

Module	Description
Conduite du projet	<ul style="list-style-type: none"> Planifier le projet, le diriger et le mener à terme avec le résultat exigé, dans les conditions-cadres définies en termes de temps et de coûts Connaître les intérêts des parties prenantes, conduire la communication et faire prendre les décisions Gérer les risques, maîtriser les problèmes et tenir compte des expériences faites auparavant Convenir des prestations et les piloter, conduire la gestion des modifications et l'assurance de la qualité
Développement agile	<ul style="list-style-type: none"> Piloter le développement de manière agile avec SCRUM Ce module complète le module conduite de projet
Exploitation informatique	<ul style="list-style-type: none"> Concevoir et réaliser l'exploitation avec l'infrastructure et l'organisation opérationnelles Intégrer et activer le système informatique
Migration informatique	<ul style="list-style-type: none"> Remplacer un système informatique Concevoir, planifier, préparer et exécuter la migration informatique Mettre hors service l'ancien système
Structures organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> Concevoir ou modifier, réaliser et introduire une organisation sur les plans structurel (organigramme) et fonctionnel (processus)
Organisation du déploiement	<ul style="list-style-type: none"> Exécuter des tâches et des mesures organisationnelles afin de faciliter le passage de l'ancienne à la nouvelle situation. Gérer les modifications de l'organisation Valider la préreception et la réception
Pilotage du projet	<ul style="list-style-type: none"> Initialiser le projet, le piloter de manière continue et le garder en concordance avec les objectifs généraux et les prescriptions de l'organisation permanente Prendre en compte et intégrer les souhaits des parties prenantes, gérer les risques et prendre les décisions Clore le projet
Produit	<ul style="list-style-type: none"> Elaborer le concept et réaliser ou acheter le produit (biens et/ou service) La réalisation et l'intégration de systèmes informatiques sont effectuées au moyen du module système IT
Sûreté de l'information et protection des données	<ul style="list-style-type: none"> Déterminer les exigences de la sûreté de l'information et de la protection des données, évaluer les risques, concevoir et appliquer des mesures pour remplir ces exigences Etablir le concept SIPD et documenter les résultats au fur et à mesure
Système IT	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser / intégrer et documenter un système informatique Affiner les exigences envers le système, en élaborer l'architecture et en vérifier la faisabilité (proof of concept, le cas échéant à l'aide de prototypes) Etablir la spécification détaillée, réaliser le système et l'intégration
Test	<ul style="list-style-type: none"> Concevoir, préparer, exécuter et documenter les tests

En complément aux modules standards, il est possible de développer ses propres modules, spécifiques, et de les intégrer dans un scénario. Cette fonction est prise en charge par l'utilitaire en ligne. Exemples de modules spécifiques, que l'on peut développer soi-même:

- Marketing
- Exercices relatifs à l'organisation d'urgence
- Communication
- Développement du personnel
- Formation
- Développement de la stratégie
- Introduction de la gestion des affaires

Achat

- Appels d'offres avec procédure ouverte ou sélective et publication sur les marchés publics
- Tous les autres cas d'appels d'offres sont effectués au moyen du module conduite de projet
- Les achats se déroulent lors de la phase conception. Si nécessaire, les achats peuvent être réalisés dans d'autres phases.

Initialisation	Conception	Réalisation	Déploiement
	Elaborer le plan d'achat		
	Elaborer l'appel d'offres		
	Prendre la décision de lancer un appel d'offres		
	Procéder à l'appel d'offres		
	Evaluer les offres		
	Prendre la décision concernant l'adjudication		
	Elaborer des accords		

Bases du projet

- Elaborez l'étude pour que le choix de la variante puisse être réalisé
- Clarifier les bases légales et analyser le besoin de protection
- Créer les conditions-cadres pour élaborer le plan de gestion du projet et le mandat de projet

Initialisation	Conception	Réalisation	Déploiement
Elaborer l'étude			
Elaborer l'analyse des bases légales			
Elaborer l'analyse des besoins de protection			

Conduite du projet

- Planifier le projet, le diriger et le mener à terme avec le résultat exigé, dans les conditions-cadres définies en termes de temps et de coûts
- Connaître les intérêts des parties prenantes, conduire la communication et faire prendre les décisions
- Gérer les risques, maîtriser les problèmes et tenir compte des expériences faites auparavant
- Convenir des prestations et les piloter, conduire la gestion des modifications et l'assurance de la qualité

Initialisation	Conception	Réalisation	Déploiement
Conduire et contrôler l'initialisation	Conduire et contrôler le projet	Conduire et contrôler le projet	Conduire et contrôler le projet
Prendre la décision concernant le choix d'une variante	Définir et piloter les prestations	Définir et piloter les prestations	Définir et piloter les prestations
Elaborer le mandat de projet	Traiter les problèmes et profiter des expériences réalisées	Traiter les problèmes et profiter des expériences réalisées	Traiter les problèmes et profiter des expériences réalisées
	Conduire la gestion des parties prenantes et la communication	Conduire la gestion des parties prenantes et la communication	Conduire la gestion des parties prenantes et la communication
	Conduire l'assurance de la qualité	Conduire l'assurance de la qualité	Conduire l'assurance de la qualité
	Gérer les risques	Gérer les risques	Gérer les risques
	Traiter la gestion des modifications	Traiter la gestion des modifications	Traiter la gestion des modifications
	Préparer la libération de la phase	Préparer la libération de la phase	Préparer la clôture du projet

Développement agile

- Piloter le développement de manière agile avec SCRUM
- Ce module complète le module conduite de projet

Initialisation	Conception	Réalisation	Déploiement
	<p>Prendre la décision concernant le développement agile avec SCRUM</p> <p>Déployer SCRUM</p> <p>Gérer le Product backlog</p> <p>Elaborer le plan de release</p> <p>Exécuter un sprint</p>	<p>Gérer le Product backlog</p> <p>Elaborer le plan de release</p> <p>Exécuter un sprint</p>	<p>Gérer le Product backlog</p> <p>Elaborer le plan de release</p> <p>Exécuter un sprint</p>

Exploitation informatique

- Concevoir et réaliser l'exploitation avec l'infrastructure et l'organisation opérationnelles
- Intégrer et activer le système informatique

Initialisation	Conception	Réalisation	Déploiement
	<p>Elaborer le concept d'exploitation</p>	<p>Produire l'environnement d'exploitation</p> <p>Intégrer le système dans l'environnement d'exploitation</p>	<p>Démarrer l'exploitation</p>

Migration informatique

- Remplacer un système informatique
- Concevoir, planifier, préparer et exécuter la migration informatique
- Mettre hors service l'ancien système

Initialisation	Conception	Réalisation	Déploiement
	<p>Elaborer le concept de migration</p>	<p>Exécuter les procédures de migration</p>	<p>Exécuter la migration</p> <p>Prendre la décision concernant la migration</p> <p>Mettre l'ancien système hors service</p>

Structures organisationnelles

- Concevoir ou modifier, réaliser et introduire une organisation sur les plans structurel (organigramme) et fonctionnel (processus)

Initialisation	Conception	Réalisation	Déploiement
	Elaborer le concept de l'organisation	Produire l'organisation	Activer l'organisation

Organisation du déploiement

- Exécuter des tâches et des mesures organisationnelles afin de faciliter le passage de l'ancienne à la nouvelle situation.
- Gérer les modifications de l'organisation
- Valider la préreception et la réception

Initialisation	Conception	Réalisation	Déploiement
	Elaborer le concept de déploiement	Préparer le déploiement Prendre la décision concernant la préreception	Déployer le système Prendre la décision concernant la mise en service Prendre la décision concernant la réception

Pilotage du projet

- Initialiser le projet, le piloter de manière continue et le garder en concordance avec les objectifs généraux et les prescriptions de l'organisation permanente
- Prendre en compte et intégrer les souhaits des parties prenantes, gérer les risques et prendre les décisions
- Clore le projet

Initialisation	Conception	Réalisation	Déploiement
Mandater et piloter l'initialisation Prendre la décision concernant la libération du projet	Piloter le projet Prendre la décision de libérer la phase	Piloter le projet Prendre la décision de libérer la phase	Piloter le projet Prendre la décision de clore le projet

Produit

- Elaborer le concept et réaliser ou acheter le produit (biens et/ou service)
- La réalisation et l'intégration de systèmes informatiques sont effectuées au moyen du module système IT

Initialisation	Conception	Réalisation	Déploiement
	Elaborer le concept du produit	Réaliser le produit	Activer le produit

Sûreté de l'information et protection des données

- Déterminer les exigences de la sûreté de l'information et de la protection des données, évaluer les risques, concevoir et appliquer des mesures pour remplir ces exigences
- Etablir le concept SIPD et documenter les résultats au fur et à mesure

Initialisation	Conception	Réalisation	Déploiement
	Elaborer le concept SIPD Prendre la décision concernant le concept SIPD	Mettre en œuvre le concept SIPD	Transférer le concept SIPD

Systeme IT

- Réaliser/intégrer et documenter un système informatique
- Affiner les exigences envers le système, en élaborer l'architecture et en vérifier la faisabilité (proof of concept, le cas échéant à l'aide de prototypes)
- Etablir la spécification détaillée, réaliser le système et l'intégration

Initialisation	Conception	Réalisation	Déploiement
	Elaborer le concept du système Réaliser un prototype Elaborer le concept d'intégration Prendre la décision concernant l'architecture du système	Réaliser un prototype Réaliser le système Préparer l'intégration du système	Activer le système

Test

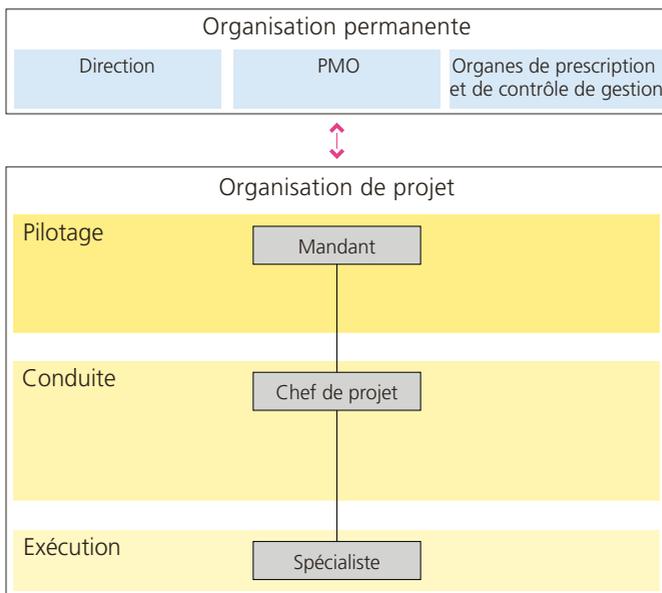
- Concevoir, préparer, exécuter et documenter les tests

Initialisation	Conception	Réalisation	Déploiement
	Elaborer le concept de test	Mettre en place l'infrastructure de test Exécuter les tests	Exécuter les tests Transférer le concept et l'infrastructure de test

Rôles

Introduction

HERMES définit un modèle de rôles et décrit des rôles standardisés afin de créer une compréhension uniforme et générale.



Le modèle de rôles distingue entre les rôles de l'organisation permanente et ceux de l'organisation de projet. La figure montre une organisation de projet minimale, avec les rôles de mandant, de chef de projet et de spécialiste. D'autres rôles sont utilisés au besoin.

Organisation permanente

L'organisation permanente est l'organisation du mandant et de l'utilisateur, dans laquelle le projet est intégré. Elle constitue une entité juridique, qui détermine les stratégies et les prescriptions concernant les projets. Elle fournit les ressources nécessaires (finances, personnel et infrastructure) pour le projet. Exemples d'organisations permanentes: l'administration fédérale, une administration cantonale, une administration municipale, une association, une entreprise.

Trois groupes de rôles sont pertinents dans l'organisation permanente:

- Direction:
piloter le portefeuille de projets d'un point de vue stratégique, prioriser les projets et attribuer les ressources humaines et financières à chaque projet concret.

- Project Management Office (PMO):
mettre à disposition des méthodes, des utilitaires, du coaching et d'autres prestations pour la gestion des projets et celle du portefeuille de projets.
- Organes de prescription et de contrôle de gestion:
définir les prescriptions et en vérifier le respect d'un point de vue général à l'organisation. Exemples de tels organes: le contrôle des finances, l'organe de révision, le controlling informatique, l'architecture et les organes pour la sûreté de l'information et la protection des données.

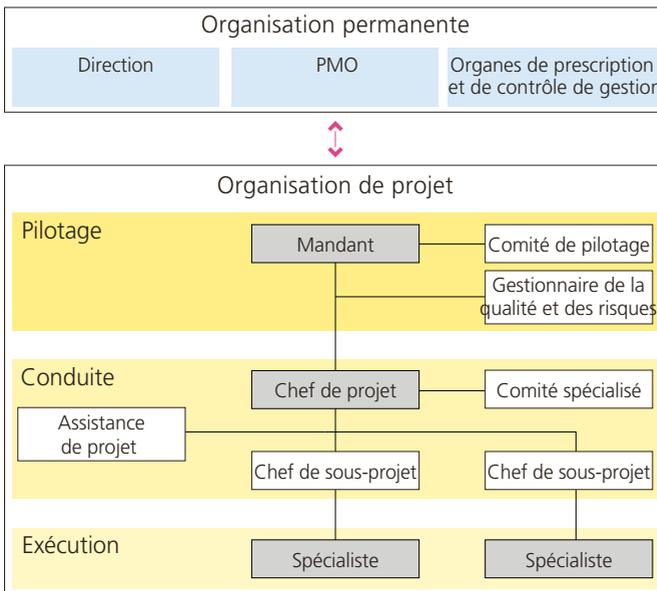
Les rôles des groupes susmentionnés sont définis de manière différente suivant l'organisation permanente concernée. C'est pourquoi ils ne sont pas décrits plus en détail dans HERMES.

Organisation de projet

L'organisation de projet est une organisation temporaire qui est en étroite relation avec l'organisation permanente. Elle est activée avec la décision de libérer le projet et est dissoute avec la décision de clore le projet.

Au cours de l'exécution du projet, l'organisation de projet est adaptée en continu aux besoins de celui-ci. Suivant le déroulement du projet, d'autres partenaires se joignent à l'organisation de projet. Par exemple, un fournisseur externe d'un produit n'est connu qu'après l'achat et devient alors partie intégrante de l'organisation de projet.

Celle-ci se compose de différents rôles qui règlent les tâches, les compétences et la responsabilité des participants au projet. Chaque rôle est spécifié au moyen d'une description de rôle.



Chaque rôle est attribué à l'un des niveaux hiérarchiques pilotage, conduite ou exécution:

- Pilotage:
Piloter le projet dans son ensemble, de manière générale, et garantir que ses objectifs sont atteints
- Conduite:
Elaborer les bases du projet, conduire le projet et les collaborateurs, finaliser le projet
- Exécution:
Elaborer les résultats du projet et exécuter les mesures d'assurance de la qualité

Les rôles mandant, chef de projet et spécialiste doivent être occupés dans chaque projet. Les autres rôles le sont en fonction des exigences du projet.

Les rôles des spécialistes sont nombreux et ne sont pas tous mentionnés dans l'organigramme général. HERMES les décrit afin qu'ils soient disponibles comme base pour une compréhension commune.

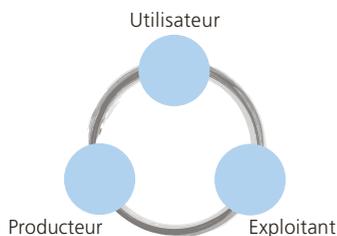
Dans l'organisation du projet, les partenaires utilisateur, producteur et exploitant sont représentés. Chaque rôle est attribué à un ou à plusieurs partenaires.

Aperçu des rôles

Ce tableau donne un aperçu des rôles existant dans l'organisation du projet. Il montre en outre l'attribution de chaque rôle à un niveau hiérarchique et à un partenaire.

Niveau hiérarchique	Rôle	Utilisateur	Producteur	Exploitant
Pilotage	Mandant	X		
	Membre du comité de pilotage	X	X	X
Conduite	Gestionnaire de la qualité et des risques	X		
	Chef de projet	X		
	Chef de sous-projet	X	X	X
	Assistance au projet	X	X	
Exécution	Membre du comité spécialisé	X	X	X
	Spécialiste			
	Représentant des utilisateurs	X		
	Responsable d'application	X		
	Responsable de l'exploitation			X
	Business analyst	X	X	
	Développeur		X	
	Responsable de processus métier	X		
	Architecte informatique	X	X	X
	Responsable SIPD	X		
	Responsable de test	X	X	X
Testeur	X	X	X	

Le titulaire de rôle défend le point de vue de son organisation dans le projet.



- **Utilisateur:**
L'utilisateur est le bénéficiaire du produit ou du système informatique et s'en sert pour exécuter ses processus métier. Il est responsable de la définition de ses exigences, procède au test et à la réception du produit/du système informatique.
- **Producteur:**
Le producteur développe ou livre et intègre le produit/le système informatique. Il est responsable du développement ou de la livraison et de l'intégration en termes de qualité, délais et de coûts.
- **Exploitant:**
L'exploitant intègre la solution technique dans l'environnement d'exploitation, garantit l'organisation d'exploitation et exploite le système. Il est responsable de la mise à disposition de l'infrastructure d'exploitation, de l'intégration et de l'organisation d'exploitation ainsi que de l'exploitation elle-même, conformément aux conventions conclues.

Les partenaires participant au projet sont souvent assistés par des fournisseurs ou des prestataires externes. L'achat des prestations et leur intégration dans le projet s'effectuent sous la responsabilité de l'organisation concernée de l'utilisateur, du producteur ou de l'exploitant.

Occupation des rôles

L'occupation de chaque rôle nécessaire dans le projet est définie.

L'occupation des rôles s'effectue sur la base des exigences du projet. Elle tient compte de l'expérience et de la capacité requises dans le projet ainsi que de la disponibilité des titulaires de rôle. L'organisation concrète du projet et l'occupation des rôles sont consignées dans le plan de gestion du projet.

Les principes suivants doivent être observés lors de l'occupation des rôles, afin que la gouvernance puisse être respectée:

- Une personne peut assumer plusieurs rôles, pour autant qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêt.
- Un rôle peut être assumé par plusieurs personnes (par exemple, il existe la plupart du temps plusieurs testeurs dans un projet).
- Les rôles de mandant, de chef de projet et de spécialiste doivent être occupés dans chaque projet. Les autres rôles le sont en fonction des exigences du projet.

Des indications concernant l'occupation de certains rôles sont données ci-après.

Pilotage

Mandant

- Le mandant doit être situé du côté de l'utilisateur.
- Il doit représenter le projet au niveau de la direction de l'organisation permanente et des organes de prescription et de contrôle de gestion; par conséquent, il doit occuper une position suffisamment élevée dans la hiérarchie de l'organisation permanente.
- Le mandant garantit que les parties prenantes déterminantes pour le succès du projet sont représentées.
- Les rôles de mandant et de chef de projet ne peuvent pas être occupés par la même personne.

Comité de pilotage

- Le mandant désigne les membres du comité de pilotage
- Les organisations déterminantes pour le succès du projet sont représentées dans le comité de pilotage.
- Le mandant définit les droits de vote des membres du comité de pilotage.

Gestionnaire de la qualité et des risques

- Suivant la taille du projet et les risques encourus, le mandant confie la gestion de la qualité et des risques à un organe spécifique, qui lui est directement subordonné.
- L'organisation indépendante qui met à disposition le gestionnaire de la qualité et des risques n'assume aucun autre rôle dans le projet et doit garantir l'indépendance de son mandat.

Conduite

Chef de projet

- Le mandant désigne le chef de projet
- Celui-ci se situe du côté de l'utilisateur.
- S'il lui confie également des tâches de spécialiste, le mandant doit s'assurer que sa capacité est encore suffisante pour la direction du projet.

Chef de sous projet

- Chaque partenaire (utilisateur, producteur, exploitant) désigne un responsable qui planifie et dirige les travaux de son domaine. Ce responsable peut assumer le rôle de chef de sous projet.
- Le chef de sous projet de l'utilisateur peut être en même temps chef de projet.

Exécution

Business analyst

- Le business analyst peut aussi, dans les projets de relativement faible ampleur, assumer le rôle de chef de projet ou de chef de projet partiel côté utilisateur, dans la mesure où il remplit le profil d'exigences et dispose de la capacité de travail requise.

Testeur

- Chaque partenaire (utilisateur, producteur, exploitant) teste dans son domaine de responsabilité.

Responsable de test

- Chaque partenaire (utilisateur, producteur, exploitant) peut désigner un responsable de test dans son domaine de responsabilité.
- L'utilisateur peut déléguer la gestion des tests à l'un des partenaires du projet. Il garde toutefois la responsabilité générale pour le résultat du projet.

Descriptions des rôles

Explication des descriptions de rôles

Les rôles décrivent la responsabilité, la compétence et les qualifications des participants au projet. Ils constituent la base d'une compréhension commune. Ils sont attribués à des tâches et à des résultats.

- Les tâches sont toujours attribuées à un rôle responsable. Ce rôle est également responsable des résultats qui en découlent.
- Les résultats sont attribués à des rôles qui participent à leur production. La liste des rôles impliqués dans la production des résultats n'est pas exhaustive et doit être adaptée aux spécificités des projets.

Chaque rôle est spécifié par une description. Toutes les descriptions de rôles sont structurées de la même manière:

- Description: assure la compréhension du rôle
- Responsabilité: décrit la responsabilité du rôle
- Compétences: décrivent les autorisations dont dispose ce rôle

- Qualifications: décrivent les connaissances dont une personne a besoin pour assumer le rôle. Lors de la description des qualifications, on ne fait volontairement pas de distinction entre les connaissances et l'expérience, car le degré des qualifications requises dépend fortement du projet concerné
- Relations: présente les relations entre le rôle, les modules, les résultats et les tâches

Architecte informatique

L'architecte informatique développe l'architecture du système à réaliser. Il définit les composants du système et ses interfaces.

Responsabilité

- Responsabilité technique générale du système en voie de réalisation
- Garantie de la conformité avec les normes et prescriptions architecturales ainsi qu'exécution de vérifications

Compétence

- Compétence de donner des ordres
- Compétence de décision concernant l'architecture du système

Qualification

- Connaissance de l'unité spécialisée
- Connaissances approfondies du domaine de l'architecture informatique
- Connaissance approfondie des normes, architectures, méthodes et pratiques de l'informatique
- Connaissances en économie d'entreprise pour évaluer des variantes et leur efficience
- Connaissances en gestion de projet
- Connaissance approfondie de HERMES, attestée par un certificat
- Esprit d'équipe, aptitude à la communication et à la résolution de conflits
- Excellente expression écrite pour, p. ex., rédiger des documentations concernant l'architecture

Relations

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Bases du projet	Elaborer l'étude	Chef de projet	Etude	Business analyst, Représentant des utilisateurs, Responsable de processus métier, Architecte informatique
Exploitation informatique	Elaborer le concept d'exploitation	Responsable de l'exploitation	Concept d'exploitation	Responsable d'application, Architecte informatique

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Migration informatique	Elaborer le concept de migration	Architecte informatique	Concept de migration	Business analyst, Développeur
Migration informatique	Exécuter les procédures de migration	Développeur	Spécification détaillée	Business analyst, Architecte informatique
Migration informatique	Mettre l'ancien système hors service	Architecte informatique	Ancien système hors service	Responsable de l'exploitation, Business analyst
Système IT	Elaborer le concept du système	Architecte informatique	Analyse de la situation	Business analyst, Représentant des utilisateurs, Responsable de processus métier
			Architecture du système	Responsable de l'exploitation, Développeur, Architecte informatique
			Etude détaillée	Business analyst, Représentant des utilisateurs, Développeur
			Exigences envers le système	Business analyst, Représentant des utilisateurs, Responsable de processus métier
Système IT	Elaborer le concept d'intégration	Architecte informatique	Concept d'intégration	Responsable de l'exploitation, Business analyst, Développeur
Système IT	Préparer l'intégration du système	Développeur	Architecture du système	Responsable de l'exploitation, Développeur, Architecte informatique
			Spécification détaillée	Business analyst, Architecte informatique
Système IT	Réaliser le système	Développeur	Architecture du système	Responsable de l'exploitation, Développeur, Architecte informatique
			Spécification détaillée	Business analyst, Architecte informatique
Système IT	Réaliser un prototype	Développeur	Documentation du prototype	Architecte informatique

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
			Prototype réalisé	Architecte informatique
Sûreté de l'information et protection des données	Elaborer le concept SIPD	Responsable SIPD	Concept SIPD	Responsable de l'exploitation, Responsable SIPD, Responsable d'application, Architecte informatique
Sûreté de l'information et protection des données	Mettre en œuvre le concept SIPD	Chef de projet	Concept SIPD	Responsable de l'exploitation, Responsable SIPD, Responsable d'application, Architecte informatique
Sûreté de l'information et protection des données	Transférer le concept SIPD	Responsable SIPD	Concept SIPD	Responsable de l'exploitation, Responsable SIPD, Responsable d'application, Architecte informatique

Assistance de projet

L'assistance de projet aide le chef de projet dans les questions organisationnelles et administratives. Ce rôle est aussi appelé Project Office (PO).

Responsabilité

- Répond des activités de gestion de projet qui lui ont été déléguées

Compétence

- Compétence de donner des ordres
- Peut demander et transmettre des informations dans le cadre des tâches qui lui sont déléguées

Qualification

- Connaissance de l'environnement de projet
- Connaissance approfondie de la gestion de projet
- Connaissance des méthodes et pratiques à utiliser dans ses tâches
- Connaissance approfondie de HERMES, attestée par un certificat
- Connaissances en économie d'entreprise
- Esprit d'équipe, aptitude à la communication et à la résolution de conflits
- Bonne expression écrite et capacité de rédiger des documentations

Business analyst

Le business analyst fait le lien entre l'utilisateur et le producteur/l'exploitant. Il détermine et priorise les exigences des utilisateurs sur la base des processus métier et les transforme en exigences envers le système. Ces dernières servent au producteur et à l'exploitant de base pour la conception et l'exploitation du système.

Responsabilité

- Définition des processus métier, identification des exigences complètes et assurance de l'implication des spécialistes, des représentants des utilisateurs et des responsables des processus métier
- Documentation systématique des résultats au moyen de méthodes appropriées
- Transmission des exigences aux organes travaillant en aval

Compétence

- Compétences en matière d'informations: peut accéder à toutes les informations requises

Qualification

- Connaissance approfondie de son domaine
- Connaissance des prescriptions de l'organisation permanente envers le projet et l'exploitation de l'application (p. ex. pour achats, financement, contrôle de gestion, sécurité)
- Connaissance approfondie de l'analyse d'affaires ainsi que des méthodes et techniques y relatives
- Connaissance en économie d'entreprise pour l'évaluation de variantes et de leur efficacité
- Capacité de recenser, d'évaluer et de prioriser les exigences
- Connaissances en gestion de projet
- Connaissances approfondies de HERMES, attestées par un certificat
- Esprit d'équipe, aptitude à la communication et à la résolution de conflits
- Bonne expression écrite afin, p. ex., de pouvoir documenter des exigences
- Conduite de spécialistes dans son domaine de responsabilité

Relations

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Bases du projet	Elaborer l'étude	Chef de projet	Etude	Business analyst, Représentant des utilisateurs, Responsable de processus métier, Architecte informatique
Conduite du projet	Conduire et contrôler l'initialisation	Chef de projet	Liste des parties prenantes	Mandant, Business analyst, Responsable de processus métier
Conduite du projet	Conduire la gestion des parties prenantes et la communication	Chef de projet	Liste des parties prenantes	Mandant, Business analyst, Responsable de processus métier
Conduite du projet	Traiter la gestion des modifications	Chef de projet	Demande de modification	Business analyst, Représentant des utilisateurs
Développement agile	Elaborer le plan de release	Développeur	Plan de release	Responsable de l'exploitation, Business analyst
Développement agile	Exécuter un sprint	Développeur	Sprint backlog	Business analyst
Développement agile	Gérer le Product backlog	Chef de projet	Product backlog	Business analyst, Développeur
Migration informatique	Elaborer le concept de migration	Architecte informatique	Concept de migration	Business analyst, Développeur
Migration informatique	Exécuter la migration	Développeur	Migration exécutée	Responsable de l'exploitation, Business analyst, Responsable d'application, Développeur
Migration informatique	Exécuter les procédures de migration	Développeur	Spécification détaillée	Business analyst, Architecte informatique
Migration informatique	Mettre l'ancien système hors service	Architecte informatique	Ancien système hors service	Responsable de l'exploitation, Business analyst
Structures organisationnelles	Activer l'organisation	Business analyst	Organisation activée	Représentant des utilisateurs, Responsable de processus métier
Structures organisationnelles	Elaborer le concept de l'organisation	Business analyst	Concept d'organisation	Représentant des utilisateurs, Responsable de processus métier

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Structures organisationnelles	Produire l'organisation	Business analyst	Description de l'organisation	Représentant des utilisateurs, Responsable de processus métier
			Description de processus	Représentant des utilisateurs, Responsable de processus métier
			Organisation mise en œuvre	Responsable de processus métier
Organisation du déploiement	Déployer le système	Chef de projet	Mesures de déploiement exécutées	Business analyst, Responsable de processus métier
Organisation du déploiement	Elaborer le concept de déploiement	Chef de projet	Concept de déploiement	Business analyst, Représentant des utilisateurs, Responsable de processus métier
Organisation du déploiement	Préparer le déploiement	Chef de projet	Mesures de déploiement réalisées	Business analyst, Responsable de processus métier
Produit	Elaborer le concept du produit	Business analyst	Concept du produit	Représentant des utilisateurs
Système IT	Activer le système	Développeur	Système activé	Responsable de l'exploitation, Business analyst, Responsable d'application
Système IT	Elaborer le concept du système	Architecte informatique	Analyse de la situation	Business analyst, Représentant des utilisateurs, Responsable de processus métier
			Etude détaillée	Business analyst, Représentant des utilisateurs, Développeur
			Exigences envers le système	Business analyst, Représentant des utilisateurs, Responsable de processus métier
Système IT	Elaborer le concept d'intégration	Architecte informatique	Concept d'intégration	Responsable de l'exploitation, Business analyst, Développeur
Système IT	Préparer l'intégration du système	Développeur	Spécification détaillée	Business analyst, Architecte informatique

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Système IT	Réaliser le système	Développeur	Spécification détaillée	Business analyst, Architecte informatique
Test	Elaborer le concept de test	Responsable du test	Concept de test	Testeur, Responsable de l'exploitation, Business analyst, Développeur
Test	Exécuter les tests	Responsable du test	Concept de test	Testeur, Responsable de l'exploitation, Business analyst, Développeur
Test	Mettre en place l'infrastructure de test	Responsable de l'exploitation	Données de test	Business analyst, Responsable du test

Chef de projet

Le chef de projet dirige le projet sur mandat du mandant. Il est nommé et dirigé par ce dernier.

Responsabilité

- Diriger le projet pour en atteindre les résultats avec les objectifs prévus (en termes de délais, de coûts et de qualité)
- Assurer une utilisation efficace et durable des moyens et des ressources
- Gérer le reporting et informer, en fonction de la situation, le pilotage du projet de manière complète et régulière pour qu'il puisse assumer ses tâches de pilotage et de décision
- Conduire la gestion des parties prenantes et garantir l'implication des parties prenantes autorisées
- Conduire l'assurance de la qualité et la gestion des risques
- Impliquer à temps les organes de prescriptions et de contrôle pour que leurs exigences justifiées soient remplies
- Régler les méthodes, pratiques et outils utilisés dans le projet en complément à HERMES et en assurer l'utilisation
- Procéder à des achats compte tenu des prescriptions en vigueur
- Exécuter les tâches de décision

Compétence

- Compétence budgétaire: concernant l'utilisation des moyens octroyés pour la phase afin de remplir les activités qui lui ont été déléguées par le mandant
- Compétence en matière de décision: dans le cadre défini avec le mandant
- Compétence de donner des ordres
- S'il s'agit d'un projet d'assez grande ampleur, le chef de projet le subdivise, en accord avec le mandant, en projets partiels. Il détermine les chefs de projet partiel et leur délègue des tâches de direction

Qualification

- Connaissance de l'unité spécialisée
- Connaissance de l'environnement de projet
- Connaissance des prescriptions de l'organisation permanente envers le projet et l'exploitation de l'application (p.ex. pour achats, financement, contrôle de gestion, sécurité)
- Connaissances approfondies en gestion de projet
- Connaissance des méthodes et pratiques utilisées dans le projet
- Connaissances en économie d'entreprise pour évaluer des variantes et leur efficacité ainsi que pour garantir une utilisation économique et efficace des ressources humaines et financières
- Connaissance approfondie de HERMES, attestée par un certificat
- Capacité à prendre des décisions et à s'imposer
- Aptitude à la conduite
- Aptitude à la communication afin de représenter le projet vers l'intérieur et l'extérieur, de gérer les parties prenantes et de résoudre les conflits
- Bonne expression écrite afin, par exemple, de rédiger des rapports de projet

Relations

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Achat	Elaborer des accords	Chef de projet	Accord	Mandant, Chef de projet
Achat	Elaborer le plan d'achat	Chef de projet	Plan de gestion du projet	Chef de projet
Achat	Elaborer l'appel d'offres	Chef de projet	Dossier d'appel d'offres	Chef de projet
Achat	Evaluer les offres	Chef de projet	Procès-verbal	Chef de projet
			Rapport d'évaluation des offres	Chef de projet
Achat	Prendre la décision concernant l'adjudication	Mandant	Décision de pilotage du projet	Chef de projet, Membre du comité de pilotage, Gestionnaire de la qualité et des risques
			Liste de contrôle	Chef de projet
			Publication	Chef de projet
Achat	Prendre la décision de lancer un appel d'offres	Mandant	Décision de pilotage du projet	Chef de projet, Membre du comité de pilotage, Gestionnaire de la qualité et des risques
			Liste de contrôle	Chef de projet
Achat	Procéder à l'appel d'offres	Chef de projet	Dossier d'appel d'offres	Chef de projet

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
			Offre	Responsable de l'exploitation, Développeur
Bases du projet	Elaborer l'étude	Chef de projet	Etude	Business analyst, Représentant des utilisateurs, Responsable de processus métier, Architecte informatique
Bases du projet	Elaborer l'analyse des bases légales	Chef de projet	Analyse des bases légales	Responsable de processus métier
Bases du projet	Elaborer l'analyse des besoins de protection	Responsable SIPD	Analyse des besoins de protection	Chef de projet, Responsable de processus métier
Conduite du projet	Conduire et contrôler le projet	Chef de projet	Mandat de travail	Chef de projet
			Plan de gestion du projet	Chef de projet
			Procès-verbal	Chef de projet
			Rapport d'état du projet	Chef de projet
Conduite du projet	Conduire et contrôler l'initialisation	Chef de projet	Liste des parties prenantes	Mandant, Business analyst, Responsable de processus métier
			Mandat de travail	Chef de projet
			Procès-verbal	Chef de projet
			Rapport d'état du projet	Chef de projet
Conduite du projet	Conduire la gestion des parties prenantes et la communication	Chef de projet	Liste des parties prenantes	Mandant, Business analyst, Responsable de processus métier
			Plan de gestion du projet	Chef de projet
Conduite du projet	Conduire l'assurance de la qualité	Chef de projet	Plan de gestion du projet	Chef de projet
			Procès-verbal de vérification	Chef de projet
Conduite du projet	Définir et piloter les prestations	Chef de projet	Accord	Mandant, Chef de projet
			Demande d'offres	Chef de projet
			Rapport d'évaluation des offres	Chef de projet

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Conduite du projet	Elaborer le mandat de projet	Chef de projet	Mandat de projet	Chef de projet, Responsable de processus métier
			Plan de gestion du projet	Chef de projet
Conduite du projet	Gérer les risques	Chef de projet	Plan de gestion du projet	Chef de projet
			Rapport d'état du projet	Chef de projet
Conduite du projet	Prendre la décision concernant le choix d'une variante	Chef de projet	Décision de conduite et d'exécution du projet	Gestionnaire de la qualité et des risques
			Liste de contrôle	Chef de projet
Conduite du projet	Préparer la clôture du projet	Chef de projet	Appréciation finale du projet	Chef de projet
			Expériences du projet	Chef de projet
Conduite du projet	Préparer la libération de la phase	Chef de projet	Plan de gestion du projet	Chef de projet
			Rapport de phase	Chef de projet
			Rapport d'état du projet	Chef de projet
Conduite du projet	Traiter la gestion des modifications	Chef de projet	Demande de modification	Business analyst, Représentant des utilisateurs
			Liste de l'état des modifications	Chef de projet
			Plan de gestion du projet	Chef de projet
Conduite du projet	Traiter les problèmes et profiter des expériences réalisées	Chef de projet	Expériences du projet	Chef de projet
Développement agile	Déployer SCRUM	Chef de projet	Plan de gestion du projet	Chef de projet
Développement agile	Exécuter un sprint	Développeur	Procès-verbal	Chef de projet
Développement agile	Gérer le Product backlog	Chef de projet	Product backlog	Business analyst, Développeur
Développement agile	Prendre la décision concernant le développement agile avec SCRUM	Chef de projet	Décision de conduite et d'exécution du projet	Gestionnaire de la qualité et des risques
			Liste de contrôle	Chef de projet

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Exploitation informatique	Elaborer le concept d'exploitation	Responsable de l'exploitation	Accord	Mandant, Chef de projet
Migration informatique	Prendre la décision concernant la migration	Chef de projet	Décision de conduite et d'exécution du projet	Gestionnaire de la qualité et des risques
			Liste de contrôle	Chef de projet
			Procès-verbal de réception	Responsable de l'exploitation, Représentant des utilisateurs, Responsable d'application, Développeur, Gestionnaire de la qualité et des risques
Organisation du déploiement	Déployer le système	Chef de projet	Mesures de déploiement exécutées	Business analyst, Responsable de processus métier
Organisation du déploiement	Elaborer le concept de déploiement	Chef de projet	Concept de déploiement	Business analyst, Représentant des utilisateurs, Responsable de processus métier
Organisation du déploiement	Prendre la décision concernant la mise en service	Mandant	Décision de pilotage du projet	Chef de projet, Membre du comité de pilotage, Gestionnaire de la qualité et des risques
			Liste de contrôle	Chef de projet
Organisation du déploiement	Prendre la décision concernant la préréception	Chef de projet	Décision de conduite et d'exécution du projet	Gestionnaire de la qualité et des risques
			Liste de contrôle	Chef de projet
			Procès-verbal de réception	Responsable de l'exploitation, Représentant des utilisateurs, Responsable d'application, Développeur, Gestionnaire de la qualité et des risques
Organisation du déploiement	Prendre la décision concernant la réception	Chef de projet	Décision de conduite et d'exécution du projet	Gestionnaire de la qualité et des risques
			Liste de contrôle	Chef de projet

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
			Procès-verbal de réception	Responsable de l'exploitation, Représentant des utilisateurs, Responsable d'application, Développeur, Gestionnaire de la qualité et des risques
Organisation du déploiement	Préparer le déploiement	Chef de projet	Mesures de déploiement réalisées	Business analyst, Responsable de processus métier
Pilotage du projet	Mandater et piloter l'initialisation	Mandant	Mandat d'initialisation du projet	Chef de projet
Pilotage du projet	Piloter le projet	Mandant	Décision de pilotage du projet	Chef de projet, Membre du comité de pilotage, Gestionnaire de la qualité et des risques
Pilotage du projet	Prendre la décision concernant la libération du projet	Mandant	Décision de pilotage du projet	Chef de projet, Membre du comité de pilotage, Gestionnaire de la qualité et des risques
			Liste de contrôle	Chef de projet
			Mandat de projet	Chef de projet, Responsable de processus métier
Pilotage du projet	Prendre la décision de clore le projet	Mandant	Décision de pilotage du projet	Chef de projet, Membre du comité de pilotage, Gestionnaire de la qualité et des risques
			Liste de contrôle	Chef de projet
Pilotage du projet	Prendre la décision de libérer la phase	Mandant	Décision de pilotage du projet	Chef de projet, Membre du comité de pilotage, Gestionnaire de la qualité et des risques
			Liste de contrôle	Chef de projet
Système IT	Prendre la décision concernant l'architecture du système	Chef de projet	Décision de conduite et d'exécution du projet	Gestionnaire de la qualité et des risques

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
			Liste de contrôle	Chef de projet
Sûreté de l'information et protection des données	Mettre en œuvre le concept SIPD	Chef de projet	Concept SIPD	Responsable de l'exploitation, Responsable SIPD, Responsable d'application, Architecte informatique
			Mesures SIPD	Responsable de l'exploitation, Responsable SIPD, Développeur
Sûreté de l'information et protection des données	Prendre la décision concernant le concept SIPD	Chef de projet	Décision de conduite et d'exécution du projet	Gestionnaire de la qualité et des risques
			Liste de contrôle	Chef de projet
Sûreté de l'information et protection des données	Transférer le concept SIPD	Responsable SIPD	Liste de contrôle	Chef de projet
Test	Transférer le concept et l'infrastructure de test	Responsable du test	Procès-verbal	Chef de projet

Chef de sous-projet

Le chef de sous-projet endosse la responsabilité de la fourniture des prestations convenues avec le chef de projet. Pour cela, il dispose de toutes les compétences lui permettant d'accomplir les activités qui lui ont été déléguées par le chef de projet

Responsabilité

- Qualité des résultats élaborés et respect des directives concernant son projet partiel
- Respect des coûts et délais convenus dans son domaine
- Conduite des spécialistes métiers de son domaine
- Reporting dans son projet partiel
- Garantie des ressources nécessaires avec les qualifications requises dans son domaine

Compétence

- Comme le chef de projet, mais pour le domaine de son projet partiel

Qualification

- Connaissance de l'unité spécialisée
- Connaissance de l'environnement du projet

- Connaissance des prescriptions de l'organisation permanente envers le projet et l'exploitation de l'application (p. ex. pour les achats, le financement, le contrôle de gestion, la sécurité)
- Connaissances approfondies en gestion de projet
- Connaissance des méthodes et pratiques utilisées dans le projet
- Connaissances en économie d'entreprise pour l'évaluation de variantes et de leur efficacité ainsi que pour assurer une utilisation économique et efficace des ressources humaines et financières
- Connaissance approfondie de HERMES, attestée par un certificat
- Capacité à prendre des décisions et à s'imposer
- Aptitude à la conduite
- Esprit d'équipe, aptitude à la communication et à la résolution de conflits. Capacité à représenter le projet
- Bonne expression écrite afin, par exemple, de rédiger des rapports de projet

Développeur

Le rôle du développeur est générique et décrit le développeur du produit et le développeur IT. Le développeur, conçoit et réalise le produit, respectivement le système informatique conformément aux exigences, sous la conduite du chef de projet. Il intègre le produit, respectivement le système informatique, dans l'environnement de l'exploitant.

Responsabilité

- Répond de l'élaboration des résultats du développement, dans le respect des délais et des coûts prescrits

Compétence

- Compétences en matière d'informations: peut accéder à toutes les informations requises

Qualification

- Connaissance approfondie des techniques de production, respectivement du développement de logiciel
- Connaissance approfondie des méthodes et pratiques utilisées pour la conception, la spécification, le développement, le test et l'intégration
- Connaissance de HERMES
- Esprit d'équipe, aptitude à la communication et à la résolution de conflits

Relations

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Achat	Procéder à l'appel d'offres	Chef de projet	Offre	Responsable de l'exploitation, Développeur
Développement agile	Elaborer le plan de release	Développeur	Plan de release	Responsable de l'exploitation, Business analyst

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Développement agile	Exécuter un sprint	Développeur	Incrément	Développeur
			Procès-verbal	Chef de projet
			Sprint backlog	Business analyst
Développement agile	Gérer le Product backlog	Chef de projet	Product backlog	Business analyst, Développeur
Exploitation informatique	Démarrer l'exploitation	Responsable de l'exploitation	Exploitation activée	Responsable d'application, Développeur
Exploitation informatique	Intégrer le système dans l'environnement d'exploitation	Responsable de l'exploitation	Système intégré	Développeur
Migration informatique	Elaborer le concept de migration	Architecte informatique	Concept de migration	Business analyst, Développeur
Migration informatique	Exécuter la migration	Développeur	Migration exécutée	Responsable de l'exploitation, Business analyst, Responsable d'application, Développeur
Migration informatique	Exécuter les procédures de migration	Développeur	Procédure de migration	Responsable de l'exploitation
			Spécification détaillée	Business analyst, Architecte informatique
Migration informatique	Prendre la décision concernant la migration	Chef de projet	Procès-verbal de réception	Responsable de l'exploitation, Représentant des utilisateurs, Responsable d'application, Développeur, Gestionnaire de la qualité et des risques
Organisation du déploiement	Prendre la décision concernant la préreception	Chef de projet	Procès-verbal de réception	Responsable de l'exploitation, Représentant des utilisateurs, Responsable d'application, Développeur, Gestionnaire de la qualité et des risques

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Organisation du déploiement	Prendre la décision concernant la réception	Chef de projet	Procès-verbal de réception	Responsable de l'exploitation, Représentant des utilisateurs, Responsable d'application, Développeur, Gestionnaire de la qualité et des risques
Produit	Activer le produit	Développeur	Produit activé	Responsable de l'exploitation
Produit	Réaliser le produit	Développeur	Documentation du produit	Développeur
			Manuel d'utilisation	Représentant des utilisateurs, Développeur
			Produit réalisé	Représentant des utilisateurs
Système IT	Activer le système	Développeur	Système activé	Responsable de l'exploitation, Business analyst, Responsable d'application
Système IT	Elaborer le concept du système	Architecte informatique	Architecture du système	Responsable de l'exploitation, Développeur, Architecte informatique
			Etude détaillée	Business analyst, Représentant des utilisateurs, Développeur
Système IT	Elaborer le concept d'intégration	Architecte informatique	Concept d'intégration	Responsable de l'exploitation, Business analyst, Développeur
Système IT	Préparer l'intégration du système	Développeur	Architecture du système	Responsable de l'exploitation, Développeur, Architecte informatique
			Guide d'intégration et d'installation	Responsable de l'exploitation
			Interfaces réalisées	Développeur
			Spécification détaillée	Business analyst, Architecte informatique

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Système IT	Réaliser le système	Développeur	Architecture du système	Responsable de l'exploitation, Développeur, Architecte informatique
			Manuel d'utilisation	Représentant des utilisateurs, Développeur
			Spécification détaillée	Business analyst, Architecte informatique
			Système développé / paramétré	Développeur
Système IT	Réaliser un prototype	Développeur	Documentation du prototype	Architecte informatique
			Prototype réalisé	Architecte informatique
Sûreté de l'information et protection des données	Mettre en œuvre le concept SIPD	Chef de projet	Mesures SIPD	Responsable de l'exploitation, Responsable SIPD, Développeur
Test	Elaborer le concept de test	Responsable du test	Concept de test	Testeur, Responsable de l'exploitation, Business analyst, Développeur
Test	Exécuter les tests	Responsable du test	Concept de test	Testeur, Responsable de l'exploitation, Business analyst, Développeur

Gestionnaire de la qualité et des risques

Le gestionnaire de la qualité et des risques assiste le mandant par son évaluation indépendante du projet. Il lui recommande des mesures permettant d'atteindre les objectifs du projet.

Responsabilité

- Evaluation de la démarche et des résultats de la gestion de projet, de l'organisation de projet et de la collaboration dans le projet
- Evaluation des processus de pilotage, de conduite et de déroulement du projet, de manière approfondie chez tous les partenaires du projet
- Evaluation des résultats du projet d'un point de vue qualitatif
- Evaluation de l'état du projet et des prévisions réalisées
- Evaluation des risques
- Recommandation de mesures relatives à la gestion des risques et à l'atteinte des objectifs du projet

- Communication transparente au mandant
- Evaluation du respect des directives de l'organisation permanente

Compétence

- Recommandations au mandant pour la clôture et la libération de phases
- Recommandations au mandant en ce qui concerne les mesures à prendre
- Compétence en matière d'informations: acquisition de toutes les informations nécessaires pour l'évaluation du projet, avec accès direct à tous les participants au projet

Qualification

- Connaissance approfondie de la gestion de projet, notamment en ce qui concerne les aspects du contrôle de gestion, de l'assurance de la qualité et de la gestion des risques
- Connaissances en économie d'entreprise
- Connaissance approfondie de HERMES, attestée par un certificat
- Esprit d'équipe, aptitude à communiquer et à résoudre les conflits
- Bonne expression écrite afin, p.ex., de rédiger des rapports

Relations

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Achat	Prendre la décision concernant l'adjudication	Mandant	Décision de pilotage du projet	Chef de projet, Membre du comité de pilotage, Gestionnaire de la qualité et des risques
Achat	Prendre la décision de lancer un appel d'offres	Mandant	Décision de pilotage du projet	Chef de projet, Membre du comité de pilotage, Gestionnaire de la qualité et des risques
Conduite du projet	Prendre la décision concernant le choix d'une variante	Chef de projet	Décision de conduite et d'exécution du projet	Gestionnaire de la qualité et des risques
Développement agile	Prendre la décision concernant le développement agile avec SCRUM	Chef de projet	Décision de conduite et d'exécution du projet	Gestionnaire de la qualité et des risques
Migration informatique	Prendre la décision concernant la migration	Chef de projet	Décision de conduite et d'exécution du projet	Gestionnaire de la qualité et des risques

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
			Procès-verbal de réception	Responsable de l'exploitation, Représentant des utilisateurs, Responsable d'application, Développeur, Gestionnaire de la qualité et des risques
Organisation du déploiement	Prendre la décision concernant la mise en service	Mandant	Décision de pilotage du projet	Chef de projet, Membre du comité de pilotage, Gestionnaire de la qualité et des risques
Organisation du déploiement	Prendre la décision concernant la préreception	Chef de projet	Décision de conduite et d'exécution du projet	Gestionnaire de la qualité et des risques
			Procès-verbal de réception	Responsable de l'exploitation, Représentant des utilisateurs, Responsable d'application, Développeur, Gestionnaire de la qualité et des risques
Organisation du déploiement	Prendre la décision concernant la réception	Chef de projet	Décision de conduite et d'exécution du projet	Gestionnaire de la qualité et des risques
			Procès-verbal de réception	Responsable de l'exploitation, Représentant des utilisateurs, Responsable d'application, Développeur, Gestionnaire de la qualité et des risques
Pilotage du projet	Piloter le projet	Mandant	Décision de pilotage du projet	Chef de projet, Membre du comité de pilotage, Gestionnaire de la qualité et des risques
			Rapport qualité et risques	Gestionnaire de la qualité et des risques

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Pilotage du projet	Prendre la décision concernant la libération du projet	Mandant	Décision de pilotage du projet	Chef de projet, Membre du comité de pilotage, Gestionnaire de la qualité et des risques
Pilotage du projet	Prendre la décision de clore le projet	Mandant	Décision de pilotage du projet	Chef de projet, Membre du comité de pilotage, Gestionnaire de la qualité et des risques
			Rapport qualité et risques	Gestionnaire de la qualité et des risques
Pilotage du projet	Prendre la décision de libérer la phase	Mandant	Décision de pilotage du projet	Chef de projet, Membre du comité de pilotage, Gestionnaire de la qualité et des risques
			Rapport qualité et risques	Gestionnaire de la qualité et des risques
Système IT	Prendre la décision concernant l'architecture du système	Chef de projet	Décision de conduite et d'exécution du projet	Gestionnaire de la qualité et des risques
Sûreté de l'information et protection des données	Prendre la décision concernant le concept SIPD	Chef de projet	Décision de conduite et d'exécution du projet	Gestionnaire de la qualité et des risques

Mandant

Le mandant (ou donneur d'ordre) est responsable des résultats du projet et de l'atteinte des objectifs dans le respect des coûts fixés et des délais planifiés. Le mandant est toujours une seule personne physique issue de l'organisation permanente.

Responsabilité

- Initier et piloter le projet
- Endosser la responsabilité générale du projet et de l'atteinte des objectifs
- Garantir que les objectifs du projet correspondent aux stratégies et aux prescriptions de l'organisation permanente.
- Mettre les ressources à disposition et en assurer une utilisation efficiente (finances, personnel, infrastructure)
- Prendre en temps voulu les décisions concernant les propositions et les mesures
- Désigner les membres du comité de pilotage et le diriger
- Désigner le chef de projet
- Assurer une collaboration suffisante de l'unité spécialisée

Compétence

- Compétence décisionnelle déléguée par l'organisation permanente
- Octroi au projet de ressources humaines, financières et infrastructurelles
- Remonter les problèmes auprès de l'organisation permanente

Qualification

- Compréhension des affaires et connaissance du domaine spécialisé
- Connaissance des prescriptions de l'organisation permanente envers le projet et l'exploitation (p. ex. pour les achats, le financement, le contrôle de gestion, la sécurité)
- Connaissances en économie d'entreprise pour assurer une utilisation efficace et efficiente des ressources humaines et financières
- Connaissance approfondie de l'initialisation et du pilotage de projets
- Connaissance de HERMES, attestée par le suivi d'une formation
- Aptitude à la communication pour représenter le projet vers l'intérieur et l'extérieur, gérer les parties prenantes et résoudre les conflits
- Capacité à prendre des décisions et capacité à s'imposer

Relations

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Achat	Elaborer des accords	Chef de projet	Accord	Mandant, Chef de projet
Achat	Prendre la décision concernant l'adjudication	Mandant	Décision de pilotage du projet	Chef de projet, Membre du comité de pilotage, Gestionnaire de la qualité et des risques
			Liste de contrôle	Chef de projet
			Publication	Chef de projet
Achat	Prendre la décision de lancer un appel d'offres	Mandant	Décision de pilotage du projet	Chef de projet, Membre du comité de pilotage, Gestionnaire de la qualité et des risques
			Liste de contrôle	Chef de projet
Conduite du projet	Conduire et contrôler l'initialisation	Chef de projet	Liste des parties prenantes	Mandant, Business analyst, Responsable de processus métier
Conduite du projet	Conduire la gestion des parties prenantes et la communication	Chef de projet	Liste des parties prenantes	Mandant, Business analyst, Responsable de processus métier
Conduite du projet	Définir et piloter les prestations	Chef de projet	Accord	Mandant, Chef de projet
Exploitation informatique	Elaborer le concept d'exploitation	Responsable de l'exploitation	Accord	Mandant, Chef de projet

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Organisation du déploiement	Prendre la décision concernant la mise en service	Mandant	Décision de pilotage du projet	Chef de projet, Membre du comité de pilotage, Gestionnaire de la qualité et des risques
			Liste de contrôle	Chef de projet
Pilotage du projet	Mandater et piloter l'initialisation	Mandant	Mandat d'initialisation du projet	Chef de projet
Pilotage du projet	Piloter le projet	Mandant	Décision de pilotage du projet	Chef de projet, Membre du comité de pilotage, Gestionnaire de la qualité et des risques
			Rapport qualité et risques	Gestionnaire de la qualité et des risques
Pilotage du projet	Prendre la décision concernant la libération du projet	Mandant	Décision de pilotage du projet	Chef de projet, Membre du comité de pilotage, Gestionnaire de la qualité et des risques
			Liste de contrôle	Chef de projet
			Mandat de projet	Chef de projet, Responsable de processus métier
Pilotage du projet	Prendre la décision de clore le projet	Mandant	Décision de pilotage du projet	Chef de projet, Membre du comité de pilotage, Gestionnaire de la qualité et des risques
			Liste de contrôle	Chef de projet
			Rapport qualité et risques	Gestionnaire de la qualité et des risques
Pilotage du projet	Prendre la décision de libérer la phase	Mandant	Décision de pilotage du projet	Chef de projet, Membre du comité de pilotage, Gestionnaire de la qualité et des risques
			Liste de contrôle	Chef de projet
			Rapport qualité et risques	Gestionnaire de la qualité et des risques

Membre du comité de pilotage

Le comité de pilotage assiste le mandant dans ses tâches. Ses membres communiquent les souhaits de l'organisation qu'ils représentent. Ses réunions sont organisées et dirigées par le mandant.

Responsabilité

- Conseil et assistance du mandant dans ses tâches
- Soutien et ancrage du projet dans l'organisation représentée
- Communication des souhaits de l'organisation représentée
- Participation à la résolution de problèmes

Compétence

- Peut demander une revue ou un audit du projet
- Elabore des recommandations au mandant concernant la clôture et la libération de phases
- Elabore des recommandations au mandant concernant des mesures de réduction des risques (p. ex. sur l'utilisation du controlling de projet ou d'un gestionnaire de la qualité et des risques)
- Compétence d'information: acquisition de toutes les informations requises pour le pilotage et l'évaluation du projet

Qualification

- Connaissance de l'unité spécialisée
- Connaissance approfondie du domaine qu'il représente
- Connaissances en économie d'entreprise pour garantir l'utilisation économique et efficace des ressources humaines et financières
- Connaissances approfondies en pilotage de projet
- Connaissance de HERMES, attestée par le suivi d'une formation
- Esprit d'équipe, aptitude à la communication et à la résolution de conflits

Relations

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Achat	Prendre la décision concernant l'adjudication	Mandant	Décision de pilotage du projet	Chef de projet, Membre du comité de pilotage, Gestionnaire de la qualité et des risques
Achat	Prendre la décision de lancer un appel d'offres	Mandant	Décision de pilotage du projet	Chef de projet, Membre du comité de pilotage, Gestionnaire de la qualité et des risques

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Organisation du déploiement	Prendre la décision concernant la mise en service	Mandant	Décision de pilotage du projet	Chef de projet, Membre du comité de pilotage, Gestionnaire de la qualité et des risques
Pilotage du projet	Piloter le projet	Mandant	Décision de pilotage du projet	Chef de projet, Membre du comité de pilotage, Gestionnaire de la qualité et des risques
Pilotage du projet	Prendre la décision concernant la libération du projet	Mandant	Décision de pilotage du projet	Chef de projet, Membre du comité de pilotage, Gestionnaire de la qualité et des risques
Pilotage du projet	Prendre la décision de clore le projet	Mandant	Décision de pilotage du projet	Chef de projet, Membre du comité de pilotage, Gestionnaire de la qualité et des risques
Pilotage du projet	Prendre la décision de libérer la phase	Mandant	Décision de pilotage du projet	Chef de projet, Membre du comité de pilotage, Gestionnaire de la qualité et des risques

Membre du comité spécialisé

Le comité spécialisé assiste le chef de projet en évaluant des résultats. Ses membres communiquent les souhaits de l'unité d'organisation qu'ils représentent. Ses réunions sont organisées et dirigées par le chef de projet.

Responsabilité

- Conseil et assistance du chef de projet pour l'évaluation de questions et de résultats spécialisés
- Soutien et ancrage du projet dans l'organisation représentée
- Communication de souhaits de l'organisation représentée

Compétence

- Elabore des recommandations concernant les résultats à l'intention du chef de projet
- Elabore des recommandations concernant les mesures d'assurance de la qualité à l'intention du chef de projet
- Compétences en matière d'informations: peut accéder à toutes les informations requises

Qualification

- Connaissance approfondie de l'unité spécialisée et du domaine qu'il représente
- Connaissances en économie d'entreprise pour apprécier et prioriser les exigences ainsi que pour évaluer des variantes ainsi que leur efficacité
- Esprit d'équipe, aptitude à la communication et la résolution de conflits

Représentant des utilisateurs

Le représentant des utilisateurs défend les intérêts de son groupe d'utilisateurs dans le projet. Il veille à ce que des exigences spécifiques claires et coordonnées soient formulées comme base stable pour la réalisation, accompagne la mise à disposition sur le plan spécifique, participe aux réceptions, exécute des mesures de formation et de déploiement.

Responsabilité

- Apport des exigences spécifiques complètes, coordonnées avec les domaines spécialisés
- Exécution de la préreception et de la réception

Compétence

- Peut accéder à toutes les informations requises

Qualification

- Connaissance approfondie du domaine spécialisé
- Connaissances de base en économie d'entreprise
- Formulation d'exigences et de demandes de modification
- Connaissance de HERMES
- Bonne expression écrite, p. ex. pour rédiger le manuel d'utilisation
- Faculté d'abstraction et de simplification
- Esprit d'équipe, aptitude à la communication et à la résolution de conflits

Relations

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Bases du projet	Elaborer l'étude	Chef de projet	Etude	Business analyst, Représentant des utilisateurs, Responsable de processus métier, Architecte informatique
Conduite du projet	Traiter la gestion des modifications	Chef de projet	Demande de modification	Business analyst, Représentant des utilisateurs

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Migration informatique	Prendre la décision concernant la migration	Chef de projet	Procès-verbal de réception	Responsable de l'exploitation, Représentant des utilisateurs, Responsable d'application, Développeur, Gestionnaire de la qualité et des risques
Structures organisationnelles	Activer l'organisation	Business analyst	Organisation activée	Représentant des utilisateurs, Responsable de processus métier
Structures organisationnelles	Elaborer le concept de l'organisation	Business analyst	Concept d'organisation	Représentant des utilisateurs, Responsable de processus métier
Structures organisationnelles	Produire l'organisation	Business analyst	Description de l'organisation	Représentant des utilisateurs, Responsable de processus métier
			Description de processus	Représentant des utilisateurs, Responsable de processus métier
Organisation du déploiement	Elaborer le concept de déploiement	Chef de projet	Concept de déploiement	Business analyst, Représentant des utilisateurs, Responsable de processus métier
Organisation du déploiement	Prendre la décision concernant la préreception	Chef de projet	Procès-verbal de réception	Responsable de l'exploitation, Représentant des utilisateurs, Responsable d'application, Développeur, Gestionnaire de la qualité et des risques
Organisation du déploiement	Prendre la décision concernant la réception	Chef de projet	Procès-verbal de réception	Responsable de l'exploitation, Représentant des utilisateurs, Responsable d'application, Développeur, Gestionnaire de la qualité et des risques

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Produit	Elaborer le concept du produit	Business analyst	Concept du produit	Représentant des utilisateurs
Produit	Réaliser le produit	Développeur	Manuel d'utilisation	Représentant des utilisateurs, Développeur
			Produit réalisé	Représentant des utilisateurs
Système IT	Elaborer le concept du système	Architecte informatique	Analyse de la situation	Business analyst, Représentant des utilisateurs, Responsable de processus métier
			Etude détaillée	Business analyst, Représentant des utilisateurs, Développeur
			Exigences envers le système	Business analyst, Représentant des utilisateurs, Responsable de processus métier
Système IT	Réaliser le système	Développeur	Manuel d'utilisation	Représentant des utilisateurs, Développeur

Responsable de l'exploitation

Le responsable de l'exploitation est compétent pour la mise en place de l'exploitation, avec les plates-formes et l'organisation opérationnelles. Il assure l'intégration technique et organisationnelle ainsi que l'exploitation du système informatique, sur les diverses plates-formes système pendant les phases du projet et pendant l'exploitation.

Responsabilité

- Fourniture des prestations d'exploitant convenues, dans le respect des délais et des coûts fixés
- Apport des exigences de l'exploitant
- Respect des exigences de la sécurité informatique et de la protection des données chez l'exploitant

Compétence

- Peut accéder à toutes les informations requises
- Compétence de donner des ordres dans ses domaines spécialisés chez l'exploitant

Qualification

- Connaissance approfondie de l'exploitation
- Connaissance des prescriptions de l'organisation permanente envers le projet et l'exploitation de l'application (p. ex. prescriptions techniques et organisationnelles)
- Aptitude à élaborer des exigences, des spécifications, des concepts et des documentations d'exploitation
- Connaissances en économie d'entreprise pour évaluer des variantes et leur efficacité.
- Connaissance approfondie de HERMES, attestée par un certificat
- Bonne expression écrite pour, par exemple, rédiger des documentations d'exploitation
- Esprit d'équipe, aptitude à la communication et à la résolution de conflits
- Conduite de spécialistes dans son domaine de responsabilité

Relations

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Achat	Procéder à l'appel d'offres	Chef de projet	Offre	Responsable de l'exploitation, Développeur
Développement agile	Elaborer le plan de release	Développeur	Plan de release	Responsable de l'exploitation, Business analyst
Exploitation informatique	Démarrer l'exploitation	Responsable de l'exploitation	Exploitation activée	Responsable d'application, Développeur
			Manuel d'exploitation	Responsable de l'exploitation
Exploitation informatique	Elaborer le concept d'exploitation	Responsable de l'exploitation	Accord	Mandant, Chef de projet
			Concept d'exploitation	Responsable d'application, Architecte informatique
Exploitation informatique	Intégrer le système dans l'environnement d'exploitation	Responsable de l'exploitation	Manuel d'exploitation	Responsable de l'exploitation
			Système intégré	Développeur
Exploitation informatique	Produire l'environnement d'exploitation	Responsable de l'exploitation	Infrastructure d'exploitation réalisée	Responsable de l'exploitation
			Manuel d'exploitation	Responsable de l'exploitation
			Organisation de l'exploitation réalisée	Responsable d'application

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Migration informatique	Exécuter la migration	Développeur	Migration exécutée	Responsable de l'exploitation, Business analyst, Responsable d'application, Développeur
Migration informatique	Exécuter les procédures de migration	Développeur	Procédure de migration	Responsable de l'exploitation
Migration informatique	Mettre l'ancien système hors service	Architecte informatique	Ancien système hors service	Responsable de l'exploitation, Business analyst
Migration informatique	Prendre la décision concernant la migration	Chef de projet	Procès-verbal de réception	Responsable de l'exploitation, Représentant des utilisateurs, Responsable d'application, Développeur, Gestionnaire de la qualité et des risques
Organisation du déploiement	Prendre la décision concernant la préreception	Chef de projet	Procès-verbal de réception	Responsable de l'exploitation, Représentant des utilisateurs, Responsable d'application, Développeur, Gestionnaire de la qualité et des risques
Organisation du déploiement	Prendre la décision concernant la réception	Chef de projet	Procès-verbal de réception	Responsable de l'exploitation, Représentant des utilisateurs, Responsable d'application, Développeur, Gestionnaire de la qualité et des risques
Produit	Activer le produit	Développeur	Produit activé	Responsable de l'exploitation
Système IT	Activer le système	Développeur	Système activé	Responsable de l'exploitation, Business analyst, Responsable d'application

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Système IT	Elaborer le concept du système	Architecte informatique	Architecture du système	Responsable de l'exploitation, Développeur, Architecte informatique
Système IT	Elaborer le concept d'intégration	Architecte informatique	Concept d'intégration	Responsable de l'exploitation, Business analyst, Développeur
Système IT	Préparer l'intégration du système	Développeur	Architecture du système	Responsable de l'exploitation, Développeur, Architecte informatique
			Guide d'intégration et d'installation	Responsable de l'exploitation
Système IT	Réaliser le système	Développeur	Architecture du système	Responsable de l'exploitation, Développeur, Architecte informatique
Sûreté de l'information et protection des données	Elaborer le concept SIPD	Responsable SIPD	Concept SIPD	Responsable de l'exploitation, Responsable SIPD, Responsable d'application, Architecte informatique
Sûreté de l'information et protection des données	Mettre en œuvre le concept SIPD	Chef de projet	Concept SIPD	Responsable de l'exploitation, Responsable SIPD, Responsable d'application, Architecte informatique
			Mesures SIPD	Responsable de l'exploitation, Responsable SIPD, Développeur
Sûreté de l'information et protection des données	Transférer le concept SIPD	Responsable SIPD	Concept SIPD	Responsable de l'exploitation, Responsable SIPD, Responsable d'application, Architecte informatique

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Test	Elaborer le concept de test	Responsable du test	Concept de test	Testeur, Responsable de l'exploitation, Business analyst, Développeur
Test	Exécuter les tests	Responsable du test	Concept de test	Testeur, Responsable de l'exploitation, Business analyst, Développeur
Test	Mettre en place l'infrastructure de test	Responsable de l'exploitation	Données de test	Business analyst, Responsable du test
			Système de test	Responsable du test

Responsable de processus métier

Le responsable de processus métier traite, dans le projet, les aspects concernant son processus.

Responsabilité

- Performance du processus spécifique
- Acquisition des informations essentielles sur les besoins informatiques de son processus, afin que les décisions correspondantes soient par la direction du projet
- Planification et mise en œuvre des activités d'optimisation de son processus

Compétence

- Compétence de donner des ordres
- Compétence de décision en ce qui concerne les adaptations de processus

Qualification

- Connaissance approfondie des processus de l'organisation de l'unité spécialisée
- Connaissances en économie d'entreprise
- Connaissance approfondie de la gestion de processus
- Connaissances en gestion de projet
- Connaissance de HERMES
- Esprit d'équipe, aptitude à la communication et à la résolution de conflits
- Bonne expression écrite afin, par exemple, de rédiger des documentations de processus

Relations

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Bases du projet	Elaborer l'étude	Chef de projet	Etude	Business analyst, Représentant des utilisateurs, Responsable de processus métier, Architecte informatique
Bases du projet	Elaborer l'analyse des bases légales	Chef de projet	Analyse des bases légales	Responsable de processus métier
Bases du projet	Elaborer l'analyse des besoins de protection	Responsable SIPD	Analyse des besoins de protection	Chef de projet, Responsable de processus métier
Conduite du projet	Conduire et contrôler l'initialisation	Chef de projet	Liste des parties prenantes	Mandant, Business analyst, Responsable de processus métier
Conduite du projet	Conduire la gestion des parties prenantes et la communication	Chef de projet	Liste des parties prenantes	Mandant, Business analyst, Responsable de processus métier
Conduite du projet	Elaborer le mandat de projet	Chef de projet	Mandat de projet	Chef de projet, Responsable de processus métier
Structures organisationnelles	Activer l'organisation	Business analyst	Organisation activée	Représentant des utilisateurs, Responsable de processus métier
Structures organisationnelles	Elaborer le concept de l'organisation	Business analyst	Concept d'organisation	Représentant des utilisateurs, Responsable de processus métier
Structures organisationnelles	Produire l'organisation	Business analyst	Description de l'organisation	Représentant des utilisateurs, Responsable de processus métier
			Description de processus	Représentant des utilisateurs, Responsable de processus métier
			Organisation mise en œuvre	Responsable de processus métier
Organisation du déploiement	Déployer le système	Chef de projet	Mesures de déploiement exécutées	Business analyst, Responsable de processus métier

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Organisation du déploiement	Elaborer le concept de déploiement	Chef de projet	Concept de déploiement	Business analyst, Représentant des utilisateurs, Responsable de processus métier
Organisation du déploiement	Préparer le déploiement	Chef de projet	Mesures de déploiement réalisées	Business analyst, Responsable de processus métier
Pilotage du projet	Prendre la décision concernant la libération du projet	Mandant	Mandat de projet	Chef de projet, Responsable de processus métier
Système IT	Elaborer le concept du système	Architecte informatique	Analyse de la situation	Business analyst, Représentant des utilisateurs, Responsable de processus métier
			Exigences envers le système	Business analyst, Représentant des utilisateurs, Responsable de processus métier

Responsable du test

Le responsable du test conçoit, planifie et coordonne le test. Il garantit que les bases soient élaborées sous la forme d'un concept de test; il transmet ensuite le test à l'exploitation.

Responsabilité

- Garantir que les diverses exigences, p. ex. envers les affaires et le système, soient remplies en ce qui concerne la qualité du système informatique.

Compétence

- Définit les méthodes pour les tests et les critères de vérification
- Définit l'engagement des collaborateurs et l'utilisation du système pour le test, et ordonne les tests

Qualification

- Connaissance de l'unité spécialisée
- Connaissance approfondie des objets à tester (processus spécialisés, technique, etc.)
- Connaissance approfondie du domaine de l'assurance de la qualité et du test, avec ses méthodes et pratiques
- Connaissance de la conception et de la mise en œuvre de solutions informatiques
- Connaissance de la gestion de projet
- Connaissance approfondie de la gestion des modifications
- Connaissance approfondie de HERMES, attestée par un certificat
- Capacité à prendre des décisions et à s'imposer

- Esprit d'équipe, aptitude à la communication et à la résolution de conflits
- Bonne expression écrite afin, par exemple, de rédiger des concepts et des rapports de test

Relations

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Test	Elaborer le concept de test	Responsable du test	Concept de test	Testeur, Responsable de l'exploitation, Business analyst, Développeur
Test	Exécuter les tests	Responsable du test	Concept de test	Testeur, Responsable de l'exploitation, Business analyst, Développeur
			Procès-verbal de test	Testeur
Test	Mettre en place l'infrastructure de test	Responsable de l'exploitation	Données de test	Business analyst, Responsable du test
			Système de test	Responsable du test
Test	Transférer le concept et l'infrastructure de test	Responsable du test	Procès-verbal	Chef de projet

Responsable d'application

Le responsable d'application est le propriétaire du système IT. Il garantit l'entretien et la suite du développement ainsi que l'exploitation sûre et économique conformément aux exigences et conventions correspondantes.

Responsabilité

- Soutien optimal du processus métier par l'application
- Maintien de l'utilité (de l'efficacité) d'une application informatique
- Soutien du responsable de processus métier en ce qui concerne les besoins informatiques
- Respect des exigences de la sécurité informatique et de la protection des données
- Planification et accompagnement d'activités d'optimisation de l'application
- Vérification du respect des SLA par les partenaires contractuels

Compétence

- Décide de la planification des releases de l'application
- Décide des droits d'accès à l'application
- Participe à la définition d'exigences envers le niveau de service et à la conclusion des SLA

Qualification

- Connaissances approfondies du domaine spécialisé
- Connaissances de la spécification de l'application ou de l'application
- Connaissances des prescriptions de l'organisation permanente envers le projet et l'exploitation (p.ex. pour les achats, le financement, le contrôle de gestion, la sécurité)
- Connaissance de HERMES
- Connaissances de l'organisation opérationnelle ainsi que de la gestion des modifications et des releases
- Communication et collaboration avec les utilisateurs et les producteurs dans l'organisation de projet
- Esprit d'équipe, aptitude à la communication et à la résolution de conflits

Relations

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Exploitation informatique	Démarrer l'exploitation	Responsable de l'exploitation	Exploitation activée	Responsable d'application, Développeur
Exploitation informatique	Elaborer le concept d'exploitation	Responsable de l'exploitation	Concept d'exploitation	Responsable d'application, Architecte informatique
Exploitation informatique	Produire l'environnement d'exploitation	Responsable de l'exploitation	Organisation de l'exploitation réalisée	Responsable d'application
Migration informatique	Exécuter la migration	Développeur	Migration exécutée	Responsable de l'exploitation, Business analyst, Responsable d'application, Développeur
Migration informatique	Prendre la décision concernant la migration	Chef de projet	Procès-verbal de réception	Responsable de l'exploitation, Représentant des utilisateurs, Responsable d'application, Développeur, Gestionnaire de la qualité et des risques
Organisation du déploiement	Prendre la décision concernant la préreception	Chef de projet	Procès-verbal de réception	Responsable de l'exploitation, Représentant des utilisateurs, Responsable d'application, Développeur, Gestionnaire de la qualité et des risques

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Organisation du déploiement	Prendre la décision concernant la réception	Chef de projet	Procès-verbal de réception	Responsable de l'exploitation, Représentant des utilisateurs, Responsable d'application, Développeur, Gestionnaire de la qualité et des risques
Système IT	Activer le système	Développeur	Système activé	Responsable de l'exploitation, Business analyst, Responsable d'application
Sûreté de l'information et protection des données	Elaborer le concept SIPD	Responsable SIPD	Concept SIPD	Responsable de l'exploitation, Responsable SIPD, Responsable d'application, Architecte informatique
Sûreté de l'information et protection des données	Mettre en œuvre le concept SIPD	Chef de projet	Concept SIPD	Responsable de l'exploitation, Responsable SIPD, Responsable d'application, Architecte informatique
Sûreté de l'information et protection des données	Transférer le concept SIPD	Responsable SIPD	Concept SIPD	Responsable de l'exploitation, Responsable SIPD, Responsable d'application, Architecte informatique

Responsable SIPD

Le responsable de la sûreté et de la protection des données (SIPD) s'occupe des aspects de la sûreté de l'information et de la protection des données dans le projet.

Responsabilité

- Garantir la prise en compte et la mise en œuvre, dans le projet, des prescriptions de sûreté de l'information ainsi que des mesures de protection
- Favoriser la prise de conscience au sein du projet en matière de sûreté de l'information et de protection des données

Compétence

- Peut accéder à toutes les informations du projet
- Elaboration de prescriptions sécuritaires sur la gestion des données et des informations pendant le déroulement du projet

Qualification

- Connaissance approfondie du domaine spécialisé sûreté de l'information et protection des données
- Connaissance des bases légales
- Connaissance des normes, architectures, méthodes et pratiques de l'informatique
- Connaissance approfondie des méthodes et pratiques à utiliser dans ses tâches
- Connaissances en économie d'entreprise pour l'évaluation des variantes et de leur efficacité
- Connaissance de la gestion de processus
- Connaissance approfondie de HERMES, si possible attestée par un certificat
- Esprit d'équipe, aptitude à la communication et à la résolution de conflits
- Bonne expression écrite afin, p. ex., de pouvoir rédiger des rapports

Relations

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Bases du projet	Elaborer l'analyse des besoins de protection	Responsable SIPD	Analyse des besoins de protection	Chef de projet, Responsable de processus métier
Sûreté de l'information et protection des données	Elaborer le concept SIPD	Responsable SIPD	Concept SIPD	Responsable de l'exploitation, Responsable SIPD, Responsable d'application, Architecte informatique
Sûreté de l'information et protection des données	Mettre en œuvre le concept SIPD	Chef de projet	Concept SIPD	Responsable de l'exploitation, Responsable SIPD, Responsable d'application, Architecte informatique
			Mesures SIPD	Responsable de l'exploitation, Responsable SIPD, Développeur
Sûreté de l'information et protection des données	Transférer le concept SIPD	Responsable SIPD	Concept SIPD	Responsable de l'exploitation, Responsable SIPD, Responsable d'application, Architecte informatique
			Liste de contrôle	Chef de projet

Testeur

Le testeur collabore à la description des cas de test, exécute les tests, évalue et consigne les résultats.

Responsabilité

- Assiste le responsable des tests dans la description des cas de test
- Exécute les tests relatifs à un ou à plusieurs objets
- Évalue les résultats des tests et les documente sous forme de comptes rendus de test

Compétence

- Compétences en matière d'informations: reçoit toutes les informations nécessaires
- Compétences en matière de décision: classement des résultats des tests en fonction des catégories d'erreurs définies dans le plan de test.

Qualification

- Connaissance approfondie de l'unité spécialisée (processus métier, exigences envers le système, etc. dans son domaine de test)
- Connaissance du test et de la méthode correspondante
- Aptitude à comprendre rapidement et travaille minutieusement
- Capacité de s'imposer
- Esprit d'équipe, aptitude à la communication et à la résolution de conflits

Relations

Module	Tâche	Responsabilité tâche	Résultat	Production du résultat
Test	Elaborer le concept de test	Responsable du test	Concept de test	Testeur, Responsable de l'exploitation, Business analyst, Développeur
Test	Exécuter les tests	Responsable du test	Concept de test	Testeur, Responsable de l'exploitation, Business analyst, Développeur
			Procès-verbal de test	Testeur

Tâches

Introduction

Les tâches permettent d'élaborer des résultats. Une tâche comprend plusieurs activités nécessaires à l'élaboration des résultats tout en respectant l'assurance des exigences de qualité.

La tâche est attribuée à un rôle qui en est responsable.

Les tâches portants sur le même thème sont regroupées en modules.

Les tâches et leurs résultats sont formalisés, dans la structure de découpage du projet, ils sont attribués aux phases. A la fin d'une tâche de décision se trouve un jalon.

Les descriptions de tâches ne remplacent pas les connaissances des méthodes et pratiques à utiliser ni la formation correspondante.

Aperçu des tâches

Ce tableau montre les tâches module par module ainsi que le partenaire responsable de chacune d'elles.

Module	Tâche	Utilisateur	Producteur	Exploitant
Achat	Elaborer des accords	X		
	Elaborer le plan d'achat	X		
	Elaborer l'appel d'offres	X		
	Evaluer les offres	X		
	Prendre la décision concernant l'adjudication	X		
	Prendre la décision de lancer un appel d'offres	X		
	Procéder à l'appel d'offres	X		
Bases du projet	Elaborer l'étude	X		
	Elaborer l'analyse des bases légales	X		
	Elaborer l'analyse des besoins de protection	X		
Conduite du projet	Conduire et contrôler le projet	X		
	Conduire et contrôler l'initialisation	X		
	Conduire la gestion des parties prenantes et la communication	X		
	Conduire l'assurance de la qualité	X		
	Définir et piloter les prestations	X		
	Elaborer le mandat de projet	X		
	Gérer les risques	X		
	Prendre la décision concernant le choix d'une variante	X		

Module	Tâche	Utilisateur	Producteur	Exploitant
	Préparer la clôture du projet	X		
	Préparer la libération de la phase	X		
	Traiter la gestion des modifications	X		
	Traiter les problèmes et profiter des expériences réalisées	X		
Développement agile	Déployer SCRUM	X		
	Elaborer le plan de release		X	
	Exécuter un sprint		X	
	Gérer le Product backlog	X		
	Prendre la décision concernant le développement agile avec SCRUM	X		
Exploitation informatique	Démarrer l'exploitation			X
	Elaborer le concept d'exploitation			X
	Intégrer le système dans l'environnement d'exploitation			X
	Produire l'environnement d'exploitation			X
Migration informatique	Elaborer le concept de migration		X	
	Exécuter la migration		X	
	Exécuter les procédures de migration		X	
	Mettre l'ancien système hors service		X	
	Prendre la décision concernant la migration	X		
Structures organisationnelles	Activer l'organisation	X	X	
	Elaborer le concept de l'organisation	X	X	
	Produire l'organisation	X	X	
Organisation du déploiement	Déployer le système	X		
	Elaborer le concept de déploiement	X		
	Prendre la décision concernant la mise en service	X		
	Prendre la décision concernant la préreception	X		
	Prendre la décision concernant la réception	X		
	Préparer le déploiement	X		
Pilotage du projet	Mandater et piloter l'initialisation	X		
	Piloter le projet	X		
	Prendre la décision concernant la libération du projet	X		

Module	Tâche	Utilisateur	Producteur	Exploitant
	Prendre la décision de clore le projet	X		
	Prendre la décision de libérer la phase	X		
Produit	Activer le produit		X	
	Elaborer le concept du produit	X	X	
	Réaliser le produit		X	
Sûreté de l'information et protection des données	Elaborer le concept SIPD	X		
	Mettre en œuvre le concept SIPD	X		
	Prendre la décision concernant le concept SIPD	X		
	Transférer le concept SIPD	X		
Système IT	Activer le système		X	
	Elaborer le concept du système		X	
	Elaborer le concept d'intégration		X	
	Prendre la décision concernant l'architecture du système	X		
	Préparer l'intégration du système		X	
	Réaliser le système		X	
	Réaliser un prototype		X	
Test	Elaborer le concept de test	X		
	Exécuter les tests	X		
	Mettre en place l'infrastructure de test			X
	Transférer le concept et l'infrastructure de test	X		

Description de tâche

Explication de la description de tâche

Chaque tâche comporte une description.

Toutes les tâches sont décrites selon la même structure:

- But de la tâche
- Idée de base: explique le sens général de la tâche
- Spécifique à HERMES: décrit comment HERMES soutient concrètement la tâche
- Activités: décrit comment la tâche est exécutée. Dans la mesure du possible, les activités sont mentionnées dans l'ordre chronologique de leur exécution
- Relations (seulement online): présente les relations entre la tâche, les modules, les résultats et les rôles
- Résultats (seulement livre): liste les résultats issus de la tâche

Activer le produit

Le produit est activé. L'utilisateur l'utilise.

Idée de base

Après la décision de mise en service prise dans le module organisation du déploiement, le produit est utilisé.

Les utilisateurs et les exploitants sont assistés activement par le producteur dans la première période de l'utilisation.

Si l'utilisation fonctionne, la décision de réception est prise (dans le module organisation du déploiement).

Activités

- Informer assez tôt les parties prenantes
- Activer le produit
- Faire accompagner par l'organisation de projet la première période d'utilisation
- Analyser les problèmes qui surviennent et prendre ou proposer des mesures
- Au besoin, analyser et mettre en œuvre des mesures de stabilisation

Résultats

- Produit activé

Activer le système

Le système intégré est activé.

Idée de base

Le producteur active le système pour que l'utilisateur puisse l'utiliser de manière productive.

Spécifique à HERMES

Après la décision de mise en service, dans le module organisation du déploiement, a lieu l'activation du système par le producteur.

L'utilisateur et l'exploitant sont assistés activement par le producteur dans les premiers temps de l'utilisation.

Si le système peut être utilisé, la décision concernant la réception est prise (dans le module organisation du déploiement).

Activités

- Activer le système
- Accompagner les premiers temps de l'utilisation
- Analyser les problèmes qui se posent. Définir et décider des mesures à prendre (bug fixing)
- Si nécessaire, prendre des mesures de stabilisation

Résultats

- Système activé

Activer l'organisation

La nouvelle organisation est activée. Les collaborateurs travaillent dans leurs nouveaux rôles selon les nouveaux processus.

Spécifique à HERMES

Après la décision de mise en service prise dans le module organisation du déploiement, le travail s'effectue selon la nouvelle description des processus.

L'organisation de projet accompagne et soutient la nouvelle organisation dans les premiers temps de l'utilisation.

Si l'utilisation peut s'effectuer sans problème selon la description des processus et la description de l'organisation, la décision de réception est prise (dans le module organisation du déploiement).

Activités

- Informer suffisamment tôt les parties prenantes
- Activer la nouvelle organisation
- Faire accompagner par l'organisation de projet les premiers temps de l'utilisation
- Analyser les problèmes qui se posent et prendre ou proposer des mesures
- Si nécessaire, analyser et mettre en œuvre des mesures de stabilisation

Résultats

- Organisation activée

Conduire et contrôler le projet

Pendant toute la durée du projet, ses participants sont mandatés et dirigés afin qu'ils accomplissent leurs tâches. L'avancement du projet est vérifié en permanence et la planification est actualisée.

Idée de base

La conduite et le contrôle du projet se fondent sur sa planification. Celle-ci décrit comment les objectifs seront atteints (plan) et présente la situation actuelle du projet (état) ainsi que son développement futur (prévision).

Le chef de projet octroie des mandats de travail, dirige et assiste les participants au projet, et coordonne les interdépendances entre les travaux.

Les tâches et résultats définis dans la planification sont concrétisés par des mandats de travail. Ainsi, les processus de travail deviennent transparents, la planification est affinée au fur et à mesure et le risque de malentendu est réduit.

L'avancement du projet est vérifié périodiquement sur la base de la planification et des mandats de travail. Les valeurs effectives (état) de la situation actuelle du projet sont mesurées et comparées avec la planification. Les charges, coûts et délais pour la suite du projet sont évalués et représentés dans la planification comme prévision.

Si des écarts surviennent ou sont prévus par rapport à la planification, le chef de projet prend des mesures afin que les objectifs soient atteints. L'impact de ces mesures est évalué en permanence.

Les informations sur l'état du projet et la prévision sont fournies via le reporting au comité de pilotage du projet. Le reporting (établissement des rapports) garantit l'information formellement standardisée entre la direction du projet, le comité de pilotage du projet et les autres organes concernés.

Spécifique à HERMES

Les informations concernant la conduite et le contrôle du projet sont consignées dans le plan de gestion du projet.

Le reporting est réglé dans le plan de gestion du projet. Il se compose des réunions de projet et de l'établissement des rapports. Font partie de ces rapports le rapport sur l'état du projet et le rapport de phase. Suivant les prescriptions de l'organisation permanente, d'autres rapports sont nécessaires.

Les mandats de travail sont attribués au préalable aux collaborateurs du projet en fonction de leurs rôles.

Si des modifications déterminantes doivent être apportées au projet, elles sont traitées au moyen de la tâche Conduire la gestion des modifications.

La planification détaillée de la phase suivante est réalisée au moyen de la tâche clore la phase.

Activités

- Exécuter la réunion de lancement avec les parties concernées et concevoir la culture du projet
- Déterminer les conditions-cadres et les prescriptions pour le reporting
- Déterminer, dans le plan de gestion du projet, le reporting avec les réunions de projet et l'établissement des rapports, et en convenir avec le mandant
- Etablir des rapports sur l'état du projet selon les prescriptions, et préparer, exécuter, assurer le suivi et établir les procès-verbaux des réunions. Consigner les décisions.
- Coordonner en permanence avec le mandant le déroulement du projet et les importantes constatations faites
- Diriger les collaborateurs du projet et assurer l'orientation vers les objectifs
- Etablir les mandats de travail et assurer une compréhension commune en ce qui concerne la démarche et les résultats
- Coordonner les interdépendances entre les mandats
- Exécuter le contrôle de l'avancement, comparer pour cela les valeurs effectives avec les valeurs planifiées et établir des prévisions
- Analyser les écarts par rapport à la planification et initier les mesures qui s'imposent
- Actualiser en permanence le plan de gestion du projet

Résultats

- Plan de gestion du projet
- Mandat de travail
- Rapport d'état du projet
- Procès-verbal

Conduire et contrôler l'initialisation

Pendant la phase d'initialisation, l'organisation de projet n'est pas encore complète. Toutefois, les participants sont mandatés et dirigés afin qu'ils accomplissent leurs tâches.

Idée de base

La conduite et le contrôle du projet se fondent sur sa planification. Celle-ci décrit comment les objectifs seront atteints (plan) et présente la situation actuelle du projet (état) ainsi que son développement futur (prévision).

Le chef de projet octroie des mandats de travail, dirige et assiste les participants au projet, et coordonne les interdépendances entre les travaux.

Les tâches et résultats définis dans la planification sont concrétisés par des mandats de travail. Ainsi, les processus de travail deviennent transparents, la planification est affinée au fur et à mesure et le risque de malentendu est réduit.

L'avancement du projet est vérifié périodiquement sur la base de la planification et des mandats de travail. Les valeurs effectives (état) de la situation actuelle du projet sont mesurées et comparées avec la planification. Les charges, coûts et délais pour la suite du projet sont évalués et représentés dans la planification comme prévision.

Si des écarts surviennent ou sont prévus par rapport à la planification, le chef de projet prend des mesures afin que les objectifs soient atteints. L'impact de ces mesures est évalué en permanence.

Les informations sur l'état du projet et la prévision sont fournies via le reporting au comité de pilotage du projet. Le reporting (établissement des rapports) garantit l'information formellement standardisée entre la direction du projet, le comité de pilotage du projet et les autres organes concernés.

Spécifique à HERMES

Le mandat d'initialisation du projet est le plan de la phase initialisation. Il constitue la base pour la conduite et le contrôle du projet. Les résultats définis dans le mandat d'initialisation du projet sont concrétisés par des mandats de travail.

Dans la phase initialisation il n'y a pas encore de gestion des modifications formelle puisque les objectifs du projet et les résultats ne sont pas encore définis. S'il y a des modifications par rapport au mandat d'initialisation du projet qui touchent les résultats, les ressources ou les délais, c'est le mandant qui décide.

Activités

- Exécuter la réunion de lancement avec les parties concernées
- Préparer l'infrastructure
- Planifier les tâches, résultats et ressources de l'initialisation, mandater et contrôler l'avancement (y compris mesures d'assurance qualité et risques)
- Etablir la liste des parties prenantes et analyser les parties prenantes
- Déterminer les conditions-cadres et les prescriptions pour le reporting

- Etablir des rapports sur l'état du projet selon les prescriptions, et préparer, exécuter, assurer le suivi et établir les procès-verbaux des réunions. Consigner les décisions.
- Cordonner en permanence avec le mandant le déroulement du projet et les constatations importantes faites
- Diriger les collaborateurs du projet et assurer l'orientation vers les objectifs
- Etablir les mandats de travail et assurer une compréhension commune en ce qui concerne la démarche et les résultats
- Coordonner les interdépendances entre les mandats
- Exécuter le contrôle de l'avancement, comparer pour cela les valeurs effectives avec les valeurs planifiées et établir des prévisions
- Analyser les écarts par rapport à la planification et initier les mesures qui s'imposent
- Faire valider par le mandant les modifications par rapport au mandat d'initialisation du projet

Résultats

- Mandat de travail
- Rapport d'état du projet
- Procès-verbal
- Liste des parties prenantes

Conduire la gestion des parties prenantes et la communication

Avec la gestion des parties prenantes, les intérêts sont analysés et les mesures sont définies afin d'assurer le succès du projet. La communication garantit le flux d'information entre les participants au projet ainsi que du projet à son environnement. Le marketing est inclus.

Idée de base

Les intérêts et les attentes des parties prenantes sont analysés. Des intérêts et des attentes différents peuvent mener à des conflits importants, qui mettent en danger le succès du projet et doivent être réglés. Dans le cadre de la gestion des parties prenantes, des processus de décision sont planifiés et des décisions sont préparées. Les objectifs et les mesures de communications sont planifiés et exécutés, et leur effet est examiné régulièrement. La communication tient compte des groupes cibles et des intérêts des parties prenantes.

Spécifique à HERMES

Le plan de communication fait partie du plan de gestion du projet.

La liste des parties prenantes est établie pour la première fois dans la phase initialisation et est actualisée ensuite au fur et à mesure. L'analyse des parties prenantes est une évaluation subjective du chef de projet et n'est pas un résultat officiel.

Activités

- Déterminer les conditions-cadres et les prescriptions pour la communication
- Identifier et analyser les nouvelles parties prenantes, actualiser la liste des parties prenantes, exécuter en permanence la gestion des parties prenantes
- Définir les objectifs de communication, planifier les mesures de communication et les coordonner avec le mandant. Mettre en œuvre les mesures qui s'imposent et en mesurer l'impact. Actualiser en permanence le plan de communication dans le plan de gestion du projet
- Etablir la planification des décisions, la coordonner avec le mandant et l'intégrer dans le plan de communication

Résultats

- Plan de gestion du projet
- Liste des parties prenantes

Conduire l'assurance de la qualité

L'assurance de la qualité garantit que les résultats présentent la qualité requise dans le déroulement du projet.

Idée de base

En ce qui concerne l'assurance de la qualité, on distingue en principe entre la «vérification» et le «test»:

- La vérification englobe l'examen du contenu et de la forme des résultats (documents) ainsi que le respect des processus/tâches convenus
- Le test comprend l'examen du respect des exigences envers le système et l'applicabilité des processus sur le système en service

La qualité d'un résultat évolue pendant l'élaboration. Pour garantir la qualité requise, plusieurs mesures AQ sont exécutées pendant l'élaboration.

La vérification à la fin du processus d'élaboration sert de réception ou d'approbation d'un résultat et confirme le respect des exigences de qualité envers celui-ci.

Spécifique à HERMES

La tâche conduire l'assurance de la qualité comprend la vérification, alors que le test fait l'objet du module Tests.

Les procédures de vérification de résultats, telles que consultations, revues ou audits, sont décrites dans le plan de gestion du projet. Celui-ci comprend aussi le plan de vérification, avec les résultats et leur procédure de vérification.

Les vérifications sont exécutées en tant qu'activités du mandat de travail.

Les résultats d'une vérification sont consignés dans le procès-verbal de vérification.

Le mandant peut confier l'assurance de la qualité de la conduite du projet à un organe indépendant qui lui est directement subordonné. Cette mesure est réalisée au moyen du module Pilotage du projet, avec la tâche Piloter le projet.

Activités

- Définir, dans le plan de gestion du projet, les objectifs de qualité pour la phase du projet et pour le projet global
- Définir la procédure de vérification des résultats et des processus/tâches et la consigner dans le plan de vérification comme partie du plan de gestion du projet
- Consigner, dans le mandat de travail, la procédure de vérification et les déroulements, et garantir une compréhension uniforme par tous les participants au projet
- Procéder aux vérifications et consigner les résultats dans le procès-verbal de vérification
- Évaluer l'adéquation de l'efficacité de l'assurance de la qualité et procéder à des adaptations si nécessaire

Résultats

- Plan de gestion du projet
- Procès-verbal de vérification

Définir et piloter les prestations

Grâce à la convention des prestations, une relation réglée de manière claire s'établit entre les partenaires du projet ainsi qu'entre l'organisation de projet et l'organisation permanente. Les écarts survenant pendant la fourniture des prestations sont identifiés et traités.

Les prestations de grande ampleur, qui nécessitent un appel d'offres (p. ex. public) sont traitées au moyen du module Achat.

Idée de base

Le projet bénéficie de diverses prestations internes et externes à l'organisation, qui doivent être définies et pilotées. Il s'agit par exemple de prestations de collaborateurs (ressources humaines), de locaux, de moyens TIC ou de formation.

Le besoin en prestations est identifié et analysé. Sur cette base, des offres sont demandées et des accords conclus.

La concordance des prestations avec la planification et les accords est vérifiée périodiquement.

Spécifique à HERMES

On distingue cinq cas différents. Cette tâche assure le déroulement des quatre premiers, le cinquième étant réalisé au moyen du module Achat:

1. Achat de prestations internes sans imputation des prestations
2. Achat de prestations internes avec imputation des prestations
3. Achat de prestations externes: procédure de gré à gré (avec plusieurs offres)
4. Achat de prestations externes: procédure sur invitation (avec plusieurs offres et, en plus, rapport d'évaluation des offres)
5. Achat de prestations externes: appel d'offres public (voir module Achat)

Ces quatre premiers cas se déroulent de la manière suivante:

Cas 1 et cas 2: achat de prestations internes de l'organisation permanente (c'est-à-dire sans for en cas de litige), réglé avec des conventions de projet et des accords sur les niveaux de service (SLA).

La convention de projet règle les prestations pour l'exécution du projet. L'accord sur les niveaux de service règle l'exploitation du système. Un accord sur les niveaux de service peut aussi être nécessaire pour l'exploitation pendant les phases de projet.

Cas 3: achat de prestations externes dans la procédure de gré à gré, réglé au moyen d'appels d'offres et de contrats ainsi que d'accords sur les niveaux de service.

Cas 4: achat de prestations externes dans la procédure sur invitation, réglé au moyen d'appels d'offres et de contrats ainsi que d'accords sur les niveaux de service. Un rapport d'évaluation des offres est établi dans la procédure sur invitation.

Accords de projet, accords sur les niveaux de service (SLA) et les contrats sont établis en suivant les directives de l'organisation permanente. HERMES décrit ces résultats sous le terme général d'accord.

Pendant la fourniture des prestations et à la fin de celle-ci, une évaluation est réalisée, puis discutée avec les partenaires du projet. Elle constitue la base des éventuelles mesures de pilotage. Les écarts par rapport aux prestations convenues ou au besoin exprimé sont analysés et traités au moyen de la tâche conduire la gestion des modifications. Les modifications sont initiées en temps opportun pour garantir le respect des prescriptions (p. ex. des bases légales).

Les problèmes importants sont résolus au moyen de la tâche traiter les problèmes et utiliser les expériences.

Activités

- Relever les profils des rôles nécessaires (exigences envers les qualifications) ainsi que les besoins de capacité pour les ressources en personnel sur la base des tâches et des résultats planifiés
- Relever les besoins en infrastructure (locaux, matériel et logiciel informatiques, moyens de communication, etc.)
- Etablir les conventions de projet et les accords internes sur les niveaux de service
- Demander et évaluer des offres pour les prestations et services externes. Etablir un rapport d'évaluation des offres lors de la procédure sur invitation
- Coordonner les accords avec les organes de prescription et de contrôle de gestion ou les faire contrôler par elles et les finaliser
- Evaluer les prestations au cours de leur réalisation et à leur conclusion

Résultats

- Demande d'offres
- Rapport d'évaluation des offres
- Accord

Démarrer l'exploitation

Le système informatique et la nouvelle organisation opérationnelle de l'exploitant sont activés et entrent en fonction.

Idée de base

Le système informatique, les utilitaires de l'exploitation et les processus opérationnels sont mis en service.

Spécifique à HERMES

L'exploitation démarre suite à la décision de mise en service dans le module organisation du déploiement. L'exploitant assure l'exploitation conformément au SLA.

Activités

- Activer l'exploitation
- Faire accompagner, par l'organisation de projet, la première période d'utilisation
- Surveiller le fonctionnement des systèmes et des processus et vérifier le respect des conventions
- Analyser les problèmes qui se posent, et prendre ou proposer des mesures
- Si nécessaire, analyser et mettre en œuvre des mesures de stabilisation
- Actualiser le manuel d'exploitation avec les expériences récoltées

Résultats

- Manuel d'exploitation
- Exploitation activée

Déployer le système

L'exécution des mesures de déploiement crée la base nécessaire pour la mise en service et l'utilisation du système.

Idée de base

Les mesures définies pour le déploiement sont exécutées. En font partie par exemple la formation des utilisateurs. L'exécution des mesures de déploiement peut s'étendre sur toute la durée de la phase déploiement.

Spécifique à HERMES

L'exécution des mesures de déploiement s'effectue sur la base de la planification du déploiement, qui a été élaborée avec le concept de déploiement.

Le système est mis en service dans le cadre de tâches prévues à cet effet dans les modules concernés. Ceux-ci contiennent d'autres activités qui sont en relation avec la mise en service et le déploiement.

Activités

- Exécuter les mesures définies pour le déploiement
- Contrôler l'efficacité des mesures de déploiement

Résultats

- Mesures de déploiement exécutées

Déployer SCRUM

Le déploiement de SCRUM définit comment et par quels moyens le développement agile est réalisé. Les conditions préalables au niveau des personnes, des méthodes et de la technique sont mises en place.

Idée de base

SCRUM est décrit dans le guide SCRUM™ comme étant «léger, simple à comprendre, extrêmement difficile à maîtriser». Pour que SCRUM soit utilisé avec succès, son déploiement doit être planifié et accompagné.

Spécifique à HERMES

Le déploiement de SCRUM a un début et une fin clairement définis. A la fin du déploiement de SCRUM, on examine si les objectifs ont été atteints. Si tel n'est pas le cas, on détermine les causes de cet échec et on décide des mesures à prendre. Une interruption du déploiement du mode de travail agile avec SCRUM est une option possible. Le déploiement est planifié et mis en œuvre. Des premiers sprints sont exécutés et des expériences sont recueillies.

Avant le début du développement proprement dit, la décision concernant l'architecture du système doit être prise.

Si l'on développe déjà pendant la phase conception, cela doit être planifié en conséquence et pris en compte dans le plan de gestion du projet.

Les investissements dans le développement pendant la phase conception (p. ex. pour la vérification de la faisabilité de l'architecture) ne doivent pas avoir comme conséquence un retard de la clôture de celle-ci.

Activités

- Conclure des accords pour l'utilisation de SCRUM et les consigner dans le plan de gestion du projet, p. ex.:
 - Durée des sprints
 - Définition of Done
 - Occupation des rôles SCRUM
 - Réglementation de la gestion des modifications dans HERMES
- Déployer les instruments de travail/les outils
- Mettre en place une procédure d'estimation et estimer les charges
- Exécuter les premiers sprints
- Recueillir des expériences et mettre en œuvre des améliorations
- Exécuter l'évaluation à la fin du déploiement de SCRUM et décider sur la suite des opérations

Résultats

- Plan de gestion du projet

Elaborer des accords

L'accord est élaboré sur la base du cahier des charges, du projet de contrat, des conditions générales et de l'offre.

Spécifique à HERMES

Cette tâche est en relation avec la tâche convenir et piloter des prestations du module conduite de projet lors de laquelle le contrat est conclu et la prestation pilotée. Pour le suivi du contrat, l'accord doit être saisi dans un outils de gestion des contrats informatique. Dans cet outillssont saisies les informations (par exemple personnes impliquées, délais, etc) relatives au contrat. Après l'accord, les prestations sont contrôlées périodiquement sur la base de la planification et des accords. Dans HERMES, ce contrôle est effectué dans le cadre de la tâche définir et piloter les prestations.

Activités

- Rédiger l'accord
- Faire vérifier l'accord par l'organisation permanente, les organes de prescription et de contrôle de gestion
- Assurer le suivi du contrat

Résultats

- Accord

Elaborer le concept de déploiement

Le concept de déploiement est réalisé de telle manière que le déploiement puisse être préparé dans la phase réalisation.

Idée de base

Le concept de déploiement définit la manière de réaliser le déploiement.

- démarche: choisir entre un déploiement à une date de référence et un déploiement par étapes puis effectuer la planification
- organisation: définir les rôles de soutien au déploiement
- mesures: élaborer la formation, préparer des documents

Spécifique à HERMES

Le concept de déploiement est élaboré en fonction des concepts des différents modules.

Partant du concept de déploiement, les critères de libération sont définis pour la décision de mise en service.

En cas d'achat d'un produit ou d'un système informatique, son producteur contribue à l'élaboration du concept de déploiement en apportant l'expérience acquise dans des projets similaires. Le concept de déploiement est alors établi après l'achat.

En cas de remplacement d'un système existant, le concept de déploiement est en relation avec le concept de migration. Ces deux concepts peuvent s'influencer réciproquement.

Activités

- Elaborer le concept de déploiement compte tenu des risques liés au déploiement
- Transférer la planification de déploiement dans le plan de gestion du projet
- Identifier les besoins de formation des utilisateurs et des exploitants, et consigner les mesures de formation dans le concept de déploiement
- Déterminer le concept de déploiement avec les parties prenantes

Résultats

- Concept de déploiement

Elaborer le concept de l'organisation

L'organisation est décrite et la démarche de sa réalisation est définie.

Idée de base

Le concept d'organisation décrit les organisations structurelle et fonctionnelle (processus) pour la marche des affaires.

Il présente la nouvelle organisation à établir pour les activités et les modifications à entreprendre par rapport à l'existant.

L'organisation englobe les processus clés, les processus de conduite et les processus de support.

Spécifique à HERMES

Les processus sont documentés dès que le concept d'organisation est élaboré. Des descriptions de processus peuvent être réalisées lors de la phase conception. Elles sont terminées lors de la phase réalisation.

Activités

- Elaborer le concept d'organisation
- Analyser les impacts sur l'organisation et vérifier la faisabilité
- Coordonner le concept d'organisation avec les parties prenantes

Résultats

- Concept d'organisation

Elaborer le concept de migration

Le concept de migration pose la base de la transition de l'ancien au nouveau système et de la mise hors service de l'ancien système.

Idée de base

Le point le plus important de la migration des systèmes informatiques est la migration des données. Les migrations peuvent être réalisées au niveau technique (automatiquement) ou organisationnel (manuellement).

Le concept de migration prend en compte les quantités, les fréquences et la qualité des données dans l'ancien système ainsi que leur intégration dans le nouveau. Les scénarios de migration possibles sont analysés et évalués, de manière que l'on puisse déterminer les procédures appropriées.

Les réflexions sur la migration portent sur sa faisabilité, son efficacité, sa qualité et son déroulement dans le temps.

Avec la migration des données se posent aussi des questions d'archivage des anciennes données et de démantèlement du système, auxquelles il faut répondre. Les aspects relatifs à la sécurité et à la protection des données doivent être pris en compte.

Spécifique à HERMES

La stratégie formulée dans le concept de déploiement détermine la stratégie de la migration (si le déploiement s'effectue par étapes, il en ira de même de la migration).

Activités

- Exécuter l'analyse du système informatique et les données
- Elaborer le concept de migration sur la base du concept de déploiement
- Vérifier l'impact sur le concept de déploiement
- Concevoir le démantèlement de l'ancien système et clarifier, si nécessaire, l'archivage des données
- Etudier la faisabilité
- Coordonner le concept de migration avec les parties prenantes

Résultats

- Concept de migration

Elaborer le concept de test

Avec le concept de test, les conditions préalables à l'organisation et à l'exécution systématiques et efficaces sont mises en place.

Idée de base

Le test de solutions nécessite un système spécifique de gestion des tests. Celui-ci est décrit dans le concept de test.

Le concept de test, avec le plan de test et les descriptions des cas de test, constitue la base sur laquelle l'organisation et l'infrastructure de test sont mises à disposition et les tests sont exécutés.

Spécifique à HERMES

L'élaboration du concept de test nécessite une collaboration étroite entre l'utilisateur, le producteur et l'exploitant, car ils doivent tous apporter des contributions essentielles aux tests. Le concept de test doit être accepté puis mis en œuvre en commun.

Activités

- Relever les caractéristiques et exigences de qualité ou les vérifier si elles sont déjà disponibles, et les consigner dans le concept de test
- Définir les objectifs de test et les types de test, et les consigner dans le concept de test
- Elaborer les objets à tester, l'organisation de test, les descriptions des cas de test et le plan de test en tant que partie intégrante du concept de test
- Coordonner le concept de test avec les parties prenantes

Résultats

- Concept de test

Elaborer le concept du produit

Le produit est décrit et la démarche à appliquer pour sa réalisation est définie.

Idée de base

La variante choisie dans la phase initialisation est concrétisée. En outre, le concept du produit est établi.

Spécifique à HERMES

Dans le concept du produit, les exigences et la description de la variante choisie sont concrétisées sous forme d'une spécification. Le concept du produit est établi, au niveau du contenu et de la planification, de manière suffisamment détaillée pour former une base fiable pour la réalisation (développement ou achat) du produit.

Le concept du produit constitue la base, dans la suite du projet, de la réception du produit.

Activités

- Affiner les exigences sur la base de la variante choisie
- Concrétiser, dans le concept du produit, la description de la variante choisie
- Coordonner le concept du produit avec les parties prenantes

Résultats

- Concept du produit

Elaborer le concept du système

Dans le concept du système, sont élaborées les exigences envers le système et l'architecture de celui-ci, ce qui constitue la base pour l'achat ou la réalisation du système.

Idée de base

L'analyse de la situation approfondit l'analyse effectuée dans l'étude.

Les exigences envers le système concrétisent les exigences tirées de l'étude.

L'architecture du système décrit le système informatique, avec ses composantes et sa structure (architecture) ainsi que ses interfaces avec les systèmes environnants. L'architecture du système montre aussi le rapport entre l'architecture informatique et les processus métier.

Les études détaillées complètent l'architecture du système. Elles décrivent des concepts de solution pour des thèmes spécifiques (p. ex. gestion des utilisateurs et droits d'accès, archivage).

Dans cette tâche, des variantes sont élaborées et évaluées. Les variantes choisies sont regroupées en une solution globale dans l'architecture du système.

Spécifique à HERMES

Les exigences envers le système et l'architecture de celui-ci sont établies, au niveau de la planification et des contenus, de manière à constituer une base fiable pour l'achat ou la réalisation. Elles sont intégrées dans le cahier des charges et constituent la base pour la décision concernant la réception du système.

Le degré de détail varie en fonction de la criticité de l'élément considéré du système.

Les exigences envers le système sont concrétisées davantage dans la phase réalisation, comme spécifications détaillées.

Le document architecture du système constitue la base de la décision concernant l'architecture du système. Elle est concrétisée de manière plus précise dans la phase réalisation.

Activités

- Examiner sous un angle critique les conditions-cadres fixées dans le mandat du projet et analyser les influences sur le succès de celui-ci
- Examiner si l'analyse de la situation a été élaborée de manière suffisante dans l'étude. L'approfondir si nécessaire.
- Concrétiser les exigences et les documenter en tant qu'exigences envers le système
- Elaborer l'architecture du système
- Etablir les études détaillées et les faire intégrer dans l'architecture du système, les référencer comme pièces jointes
- Au besoin, vérifier l'architecture du système au moyen de prototypes (installation de test)
- Coordonner les résultats avec les parties prenantes

Résultats

- Analyse de la situation
- Exigences envers le système
- Etude détaillée
- Architecture du système

Elaborer le concept d'exploitation

Les futures infrastructures et organisations opérationnelles sont décrites et la démarche à suivre pour leur réalisation est définie.

Idée de base

Le concept d'exploitation montre comment les exigences envers l'exploitation sont remplies au niveau organisationnel et technique.

Spécifique à HERMES

Sur la base de l'architecture et des exigences système, l'organisation de l'exploitation du système (y compris la structure organisationnelle et les processus), l'infrastructure ainsi que les utilitaires nécessaires à l'exploitation du système sont définis et consignés dans le concept d'exploitation.

Les prescriptions de l'exploitant sont intégrées dans le concept d'exploitation.

Activités

- Procéder à l'analyse des exigences opérationnelles définies dans les exigences envers le système
- Procéder à l'analyse des exigences de sécurité
- Elaborer le concept d'exploitation
- Le coordonner avec les prescriptions de l'exploitant
- Définir les coûts d'exploitation et élaborer le projet d'accord sur le niveau de service (Service Level Agreement SLA)
- Coordonner le concept d'exploitation avec les parties prenantes

Résultats

- Concept d'exploitation
- Accord

Elaborer le concept d'intégration

L'élaboration du concept d'intégration crée la base pour l'intégration avec les systèmes informatiques environnants et les différentes plates-formes d'exploitation.

Idée de base

L'intégration doit être conçue afin que le système puisse être intégré dans l'environnement cible.

Spécifique à HERMES

L'intégration informatique, qui a été définie dans l'architecture du système, est concrétisée davantage. Les interfaces avec les systèmes informatiques environnants ainsi que les transferts d'un environnement opérationnel (p. ex. développement, test, intégration, formation) à un autre sont spécifiés.

La planification de l'intégration du système est élaborée et consignée dans le concept d'intégration.

En cas d'achat d'un système informatique, l'élaboration définitive du concept d'intégration s'effectue après la décision d'achat.

Activités

- Définir l'intégration du système avec les systèmes environnants, élaborer les spécifications des interfaces et les consigner dans le concept d'intégration
- Définir l'intégration avec les plates-formes opérationnelles
- Concevoir le transfert du logiciel, des données, etc. entre les plates-formes opérationnelles
- Elaborer le plan d'intégration et le consigner dans le concept d'intégration
- Vérifier, au besoin, le concept d'intégration avec les prototypes (installations de test)
- Coordonner le concept d'intégration avec les parties prenantes

Résultats

- Concept d'intégration

Elaborer le concept SIPD

Le concept SIPD crée les préalables nécessaires pour garantir la sûreté de l'information et la protection des données.

Idée de base

Dans le concept SIPD les exigences envers la sûreté de l'information et la protection des données sont complétées. Il contient une analyse des risques détaillée. Il définit les mesures de protection nécessaires.

Spécifique à HERMES

Le concept SIPD doit être traité conformément aux prescriptions sur la protection des informations (notamment cryptage des informations classées CONFIDENTIELLES ou SECRETES).

Activités

- Elaborer la description du système avec les composantes ayant un impact sur la sécurité
- Etablir l'analyse des risques, montrer quelle est la couverture des risques par les concepts généraux et identifier les risques résiduels
- Etablir le concept d'urgence ainsi que le règlement d'application et le consigner dans le concept SIPD
- Coordonner le concept SIPD avec les organes de prescription et de contrôle de gestion

Résultats

- Concept SIPD

Elaborer le mandat de projet

L'élaboration du mandat de projet crée les conditions permettant de prendre la décision de libérer le projet.

Idée de base

Le mandat de projet constitue l'accord formel entre le mandant et le chef du projet pour l'exécution de celui-ci. Il se base sur une planification du projet clairement compréhensible.

Sur la base du mandat de projet, le mandant examine si le projet sert aux objectifs de l'organisation et si les ressources nécessaires peuvent être libérées.

Les informations requises pour le pilotage général et la priorisation des projets d'une organisation sont élaborées conformément aux prescriptions spécifiques à celle-ci.

Spécifique à HERMES

La liste des parties prenantes et l'étude comprenant le choix de la variante constituent la base d'élaboration du plan de gestion du projet et d'établissement du mandat de projet.

Le mandat de projet et le plan de gestion du projet constituent la condition préalable au pilotage et au contrôle du projet par le mandant et sa coordination avec les stratégies et objectifs de l'organisation permanente.

Le plan de gestion du projet constitue la base pour la conduite et le contrôle du projet par la direction du projet.

Selon le principe de la planification roulante, un plan général est établi et la phase conception est planifiée en détail. A la fin de chaque phase, la phase suivante est planifiée en détail et le plan général est vérifié avec la tâche préparer la libération de la phase.

Activités

- Elaborer le plan de gestion du projet
- Intégrer dans le mandat de projet les résultats importants de l'étude et du plan de gestion du projet
- Vérifier le mandat de projet avec le mandant et les parties prenantes, y compris les partenaires du projet et les organes de prescription et de contrôle de gestion

Résultats

- Plan de gestion du projet
- Mandat de projet

Elaborer le plan de release

Le plan de release constitue la base permettant d'exécuter les activités liées aux releases avec les organes concernés.

Idée de base

Le plan de release comprend plusieurs sprints et définit à quel instant aura lieu la livraison à l'utilisateur.

Spécifique à HERMES

Le plan de release est élaboré sur la base du product backlog. Il est coordonné avec le plan de gestion du projet.

Activités

- Elaborer le plan de release
- Coordonner le plan de release avec les parties prenantes

Résultats

- Plan de release

Elaborer le plan d'achat

Par la planification des achats, on garantit que les achats nécessaires sont coordonnés avec la planification du projet et que les prescriptions sont respectées en conséquence. Après l'achat, la fourniture des prestations est pilotée au moyen du module Conduite de projet.

Les prestations ne requérant aucun appel d'offres sont négociées au moyen du module Conduite de projet.

Idée de base

La planification des achats concrétise les tâches, activités et résultats. Elle est coordonnée avec les organes de prescription et de contrôle de gestion responsables des achats. Dans la planification de l'achat, on répond à des questions concernant la démarche choisie, p. ex.:

- quel est l'objet de l'achat, en quelles quantité et qualité
- existe-t-il déjà des contrats et quel est leur durée
- quels sont les coûts engendrés par l'appel d'offre

- quel est la durée d'utilisation planifiée et est-ce que le financement est assuré pour l'ensemble de la démarche y compris les coûts d'exploitation
- quelle est le type de marché et avec combien de fournisseurs faut-il compter
- comment sont composés les dossier d'appel d'offres qui est responsable de leur élaboration et qui effectue les contrôles
- quelle procédure d'appel d'offres sera utilisée
- sous quelle forme on répondra aux questions concernant le dossier d'appel d'offres
- qui exécutera l'évaluation des offres et comment se déroulera le processus de décision

La planification des achats prend en compte les prescriptions, déroulements et échéances internes et légaux.

Spécifique à HERMES

Le plan d'achat est consigné dans le plan de gestion du projet dans les cas où l'organisation permanente ne propose pas de plan d'achat spécifique.

Activités

- Définir la procédure en fonction des caractéristiques de l'achat, des prescriptions de l'organisation permanente et des bases légales
- Concrétiser les tâches, les activités et les résultats, compte tenu des bases légales et des prescriptions de l'organisation permanente
- Etablir le plan d'achat au niveau des délais et le coordonner avec la planification du projet
- Planifier les ressources humaines et financières pour l'achat
- Coordonner la planification des achats avec les organes de prescription et de contrôle de gestion responsables des achats

Résultats

- Plan de gestion du projet

Elaborer l'étude

Avec l'étude, les objectifs, les exigences générales et les variantes sont élaborées. L'étude constitue la base pour la décision concernant le choix des variantes.

Idée de base

Un projet doit concorder avec la stratégie et les objectifs de l'organisation. Il doit prendre en compte les conditions-cadres et son efficacité doit être garantie. L'étude doit être concrétisée de manière suffisante pour obtenir une précision de planification adaptée au projet pour les délais, les coûts et la charge de travail. Les risques et l'efficacité doivent être évaluables.

Spécifique à HERMES

L'étude est élaborée afin que l'on puisse établir un mandat de projet.

Les objectifs et les exigences constituent la base de l'élaboration de variantes. Les objectifs sont fixés définitivement. Les exigences sont définies de manière telle que leur contenu et leur étendue soient clairs et que les critères d'évaluation puissent être fixés. Elles sont concrétisées dans la suite du déroulement du projet.

Les variantes sont décrites, dans l'étude, sur la base des objectifs et des exigences. Exemple de variantes: le développement d'une solution sur mesure ou l'achat d'une solution existante.

Les variantes sont élaborées compte tenu des informations de l'environnement de marché. Elles sont décrites de manière suffisamment détaillée pour que l'on puisse les évaluer. Les critères de l'évaluation sont définis. En font partie le degré d'atteinte des objectifs, la couverture des exigences et aussi le respect des prescriptions, la faisabilité, les risques, l'utilité, etc.

L'évaluation est documentée de manière clairement compréhensible et montre l'état des connaissances au moment de la décision.

L'étude correspond au «business case» et montre l'utilité commerciale ainsi que la relation à la stratégie et aux objectifs de l'organisation permanente.

Activités

- Elaborer l'analyse de la situation et la consigner dans l'étude
- Elaborer les objectifs et les exigences, et les coordonner avec les parties prenantes. Les consigner dans l'étude
- Détecter les conflits d'objectifs et les régler avec le mandant
- Clarifier les aspects concernant le marché et se procurer des informations sur les solutions possibles (produits, services, etc.)
- Décrire les variantes
- Intégrer dans l'étude les conclusions de l'analyse des bases légales et de l'analyse des besoins de protection
- Définir les critères d'évaluation et leur pondération
- Evaluer les variantes sur la base des critères d'évaluation
- Juger l'impact du choix des variantes sur le projet
- Terminer l'étude
- Coordonner l'étude avec le mandant et les parties prenantes, y compris les organes de prescription et de contrôle de gestion

Résultats

- Etude

Elaborer l'analyse des bases légales

L'analyse des bases légales garantit que les conditions juridiques préalables au projet sont respectées ou que les mesures nécessaires pour qu'elles le soient sont définies.

Idée de base

Les bases légales doivent être respectées dans chaque projet. Elles y constituent une restriction intangible.

Spécifique à HERMES

La direction de projet s'assure qu'il a été clarifié qu'une base légale suffisante existe. A cette fin, un contact doit être établi avec le service responsable (généralement le service juridique ou un service responsable des questions juridiques). S'il s'avère que la base légale n'est pas suffisante, il est nécessaire de clarifier avec le service responsable dans quelle mesure et comment les modifications de la base légale doivent être travaillées.

Les résultats de l'analyse des bases légales sont intégrés dans l'étude.

Activités

- Documenter, par rapport au futur système, les bases légales existantes
- Analyser les modifications attendues des bases légales existantes
- Les lacunes éventuelles au niveau des bases légales sont identifiées avec le service responsable et des propositions pour les combler sont élaborées
- Evaluer les impacts sur l'étude et le déroulement du projet
- Coordonner l'analyse des bases légales avec les parties prenantes

Résultats

- Analyse des bases légales

Elaborer l'analyse des besoins de protection

L'analyse des besoins de protection sert à déterminer les exigences envers la sûreté de l'information et la protection des données.

Spécifique à HERMES

Si l'analyse des besoins de protection montre qu'une protection accrue est requise, une analyse approfondie des risques doit être exécutée et un concept de sûreté de l'information et de protection des données (concept SIPD) doit être rédigé.

Cela s'effectue avec le module «Sûreté de l'information et protection des données». Le mandat valide l'analyse des besoins de protection

Activités

- Procéder à l'analyse des besoins de protection
- Analyser les exigences envers la sûreté de l'information et la protection des données, et en évaluer les impacts sur l'étude et le déroulement du projet
- Coordonner l'analyse des besoins de protection avec les organes de prescription et de contrôle de gestion

Résultats

- Analyse des besoins de protection

Elaborer l'appel d'offres

L'appel d'offre constitue la condition préalable à la mise en concurrence des soumissionnaires, une évaluation des offres clairement compréhensible et permettant la comparaison.

Idée de base

Le dossier d'appel d'offres est élaboré à un degré de détail suffisant pour que les offres puissent être évaluées de manière clairement compréhensible. A cet effet, les questions relatives aux critères d'évaluation sont consignées dans le catalogue des critères.

Le cahier des charges décrit les exigences envers les prestations à acheter (biens, services, etc.) ainsi que la procédure d'achat.

Le projet de contrat forme la base nécessaire pour la conclusion du contrat et fait partie du dossier d'appel d'offres.

Spécifique à HERMES

Le dossier d'appel d'offres se compose de divers documents, à savoir le cahier des charges, le catalogue des critères, le projet de contrat, le texte de l'appel d'offres, etc. Le catalogue des critères doit contenir tous les critères de qualification, les spécifications techniques, les critères d'adjudication et le modèle d'évaluation.

S'il s'agit d'un appel d'offres public, le dossier d'appel d'offres doit remplir les exigences formelles prévues par la législation sur les marchés publics.

Les objectifs, exigences envers le système, concepts, études détaillées, spécifications précises, etc. élaborés dans d'autres modules sont intégrés dans le cahier des charges sous forme de pièces jointes.

Activités

- Etablir le dossier d'appel d'offres avec cahier des charges, catalogue des critères, projet de contrat, texte de l'appel d'offres et autres documents
- Coordonner le dossier d'appel d'offres avec les organes de prescription et de contrôle de gestion ou le faire vérifier par elles

Résultats

- Dossier d'appel d'offres

Evaluer les offres

Les offres sont évaluées d'après les critères d'évaluation. Les activités concrétisées au niveau de la planification de l'achat sont exécutées.

Idée de base

Après l'échéance du délai de soumission, les offres sont ouvertes et un protocole d'ouverture interne est établi.

Spécifique à HERMES

Suivant la procédure choisie, les activités ont été concrétisées dans la tâche «Elaborer le plan d'achat» et consignées dans le plan de gestion du projet. Elles sont exécutées selon ce plan.

Pour les marchés publics, un procès-verbal d'ouverture des offres doit être établi à l'échéance du délai de soumission.

Si des présentations de soumissionnaires sont exécutées, tous les points pertinents pour l'achat et l'évaluation sont consignés dans le procès-verbal.

Si des négociations se déroulent avec des soumissionnaires, tous les points pertinents pour l'acquisition et l'évaluation sont consignés dans le procès-verbal et des offres sont à nouveau demandées.

Le rapport d'évaluation contient les résultats consolidés de l'évaluation ainsi que la proposition des personnes chargées de l'évaluation.

Activités

- Ouvrir les offres, examiner les offres formellement (dans les délais, complètement) et établir le protocole
- Evaluer le contenu des offres
- Exécuter les activités selon la planification de l'achat (p. ex. exécuter les présentations des soumissionnaires et établir les procès-verbaux, effectuer les négociations et établir les procès-verbaux)
- Etablir le rapport d'évaluation des offres et élaborer la proposition
- Coordonner le rapport d'évaluation des offres avec les organes de prescription et de contrôle de gestion responsables des achats

Résultats

- Rapport d'évaluation des offres
- Procès-verbal

Exécuter la migration

La migration de l'ancien au nouveau système est exécutée.

Idée de base

La migration est exécutée à l'aide des procédures de migration qui ont été définies. Quand elle est terminée, sa qualité est contrôlée. Les corrections nécessaires sont effectuées.

Spécifique à HERMES

Le succès de la migration constitue la condition préalable à la réception de celle-ci.

Activités

- Exécuter la migration au moyen des procédures de migration selon le concept de migration
- Exécuter les mesures d'assurance de la qualité
- Exécuter les corrections nécessaires

Résultats

- Migration exécutée

Exécuter les procédures de migration

La procédure de migration est exécutée de telle manière que la migration vers le système de production puisse être mise en oeuvre.

Idée de base

Suivant la procédure concernée, diverses étapes de réalisation sont réalisées.

Spécifique à HERMES

Les spécifications détaillées sont élaborées sur la base du concept de migration. La qualité de la migration a une influence essentielle sur le début de l'exploitation du nouveau système IT. Les mesures d'assurance de la qualité ont donc une grande importance. Les procédures de migration sont testées selon le concept de test.

Activités

- Etablir les spécifications détaillées pour la migration et le démantèlement de l'ancien système
- Prendre en compte les prescriptions concernant l'archivage ainsi que la sécurité et la protection des données
- Exécuter les procédures de migration
- Documenter les procédures de migration (p. ex. à l'aide de listes de contrôle)
- Vérifier les procédures de migration au moyen du module test

Résultats

- Spécification détaillée
- Procédure de migration

Exécuter les tests

Les tests servent à vérifier le respect des exigences posées au système. Ils sont exécutés et leurs résultats sont évalués et consignés.

Idée de base

Les tests ne sont exécutés que lorsque les conditions préalables sont remplies. L'infrastructure de test doit donc avoir été libérée en amont.

Spécifique à HERMES

Les tests sont exécutés conformément à la description des cas de test figurant dans le concept de test. Si nécessaire, il seront affinés.

Les résultats des tests sont consignés puis évalués d'après des critères définis dans le concept de test.

Si nécessaire, l'exécution des tests est répétée plusieurs fois, jusqu'à ce que les critères de qualité soient remplis. Les points en suspens après les tests et la procédure pour les régler font l'objet d'une convention formelle. Le plan de test est régulièrement actualisé dans le concept de test.

Les résultats des tests sont vérifiés dans le cadre d'une préreception, dans le module Organisation du déploiement, avant la libération de la phase déploiement (à l'aide de la tâche Prendre la décision concernant la préreception).

Activités

- Vérifier si les conditions préalables aux tests sont remplies pour démarrer ceux-ci
- Exécuter les tests selon le concept de test
- Consigner les résultats des tests et les évaluer selon les critères fixés dans le concept de test
- Le cas échéant, corriger les erreurs et répéter les tests
- Convenir de la démarche pour régler les points en suspens

Résultats

- Procès-verbal de test
- Concept de test

Exécuter un sprint

L'exécution d'un sprint mène à un résultat convenu, concret et vérifiable.

Idée de base

Un sprint comprend toutes les activités de planification, de réalisation et de coordination sur une période fixe. Les activités sont définies formellement dans SCRUM comme «événements» et sont les suivantes: sprint planning, daily SCRUM, sprint review et sprint retrospective.

Le résultat planifié d'un sprint est documenté dans le sprint backlog.

A la fin d'un sprint, un incrément a été réalisé, qui a la propriété d'un produit à même de fonctionner, qu'il soit fourni ou non à l'utilisateur en tant que release.

Spécifique à HERMES

Les sprints sont planifiés de manière globale dans le plan de release.

La direction du projet délègue à l'équipe SCRUM la responsabilité d'exécution d'un sprint. L'équipe SCRUM travaille selon une organisation autonome et s'en tient aux conventions définies du mode de travail agile, qui sont documentées dans le plan de gestion du projet.

Activités

- Exécuter le sprint planning et le documenter dans le sprint backlog
- Développer l'incrément et effectuer le daily scrum
- Exécuter la sprint review: préparer et exécuter la présentation de l'incrément et le tester selon le concept de test
- Exécuter la sprint retrospective et consigner dans le procès-verbal les expériences faites

Résultats

- Sprint backlog
- Incrément
- Procès-verbal

Gérer le Product backlog

Les tâches de développement sont pilotées à travers le Product backlog.

Idée de base

Le Product backlog est établi sur la base des exigences envers le système, des études détaillées et de l'architecture du système. Il contient toutes les exigences que les développeurs réalisent.

Le Product backlog est actualisé et priorisé au fur et à mesure.

Spécifique à HERMES

Les exigences qui sont intégrées dans le Product backlog ou qui en sont retirées sont surveillées par la direction du projet du producteur et de l'utilisateur à travers la gestion des modifications.

Si l'étendue ou le contenu du projet se modifie fortement, cela doit être coordonné avec le mandant.

Activités

- Mettre à disposition le Product backlog
- Prioriser les exigences
- Analyser les impacts de la priorisation sur l'atteinte des objectifs du projet
- Piloter les exigences intégrées et retirées via la gestion des modifications des chefs de projet
- Surveiller l'étendue et le contenu du projet

Résultats

- Product backlog

Gérer les risques

La gestion des risques permet d'identifier et d'anticiper les risques ainsi que de définir des mesures pour garantir le succès du projet.

Idée de base

Les risques sont des événements qui porteraient préjudice au projet s'ils survenaient. Les risques du projet concernent son déroulement. Les risques opérationnels concernent l'utilisation des résultats du projet.

Les risques sont identifiés et analysés. La stratégie et les mesures de gestion de chaque risque sont définies en fonction de l'importance de celui-ci.

Spécifique à HERMES

A la fin de chaque phase a lieu un examen approfondi des risques, afin que la décision de libération de la phase suivante puisse être prise. L'évaluation des risques est consignée dans le rapport de la phase.

La gestion des risques est documentée dans le résultat: le plan de gestion du projet décrit comment la gestion des risques est exécutée et le rapport d'état du projet présente les risques effectifs.

Le mandant peut demander une gestion générale des risques du projet. A cet effet, il nomme un organe indépendant qui lui rend directement ses comptes. Cette mesure s'effectue au moyen du module pilotage du projet, avec la tâche piloter le projet.

Activités

- Se procurer les informations sur le projet et son environnement
- Définir le processus de gestion des risques et les métriques d'évaluation des risques dans le plan de gestion du projet
- Identifier les risques et les grouper en domaines. Analyser les risques et en évaluer la probabilité de survenance ainsi que l'étendue des dommages, et documenter les résultats dans le rapport d'état du projet
- Définir, dans le rapport d'état du projet, la stratégie pour chaque risque (p. ex. évitement, réduction, externalisation ou acceptation du risque) et fixer les mesures, donner les mandats correspondants et en surveiller l'exécution
- Communiquer périodiquement l'évaluation de la situation en termes de risque, au moyen du rapport d'état du projet, aux organes et personnes concernés

Résultats

- Plan de gestion du projet
- Rapport d'état du projet

Intégrer le système dans l'environnement d'exploitation

L'intégration du système dans l'infrastructure d'exploitation crée les conditions préalables à l'exécution des tests.

Idée de base

Le système réalisé est intégré dans l'infrastructure d'exploitation sur les plans technique et organisationnel.

Spécifique à HERMES

Le système est intégré dans l'infrastructure d'exploitation sur la base du concept d'intégration du système. Les connexions avec les systèmes environnants sont activées. Plusieurs étapes d'intégration sont exécutées. Elles sont définies dans le plan d'intégration, dans le résultat instructions d'intégration et d'installation.

Activités

- Exécuter et documenter les étapes d'intégration selon les instructions d'intégration et d'installation
- Exécuter les tests selon le concept de test
- Implémenter et faire fonctionner la transition d'une plate-forme d'exploitation (p. ex. développement, test, formation, production) à l'autre
- Documenter le processus d'intégration pour la maintenance ultérieure et la suite du développement dans le manuel d'exploitation

Résultats

- Manuel d'exploitation
- Système intégré

Mandater et piloter l'initialisation

Le mandat et le pilotage de la phase initialisation constituent le préalable pour l'élaboration des bases du projet et de la décision de concernant la libération du projet.

Idée de base

Lors de l'attribution du mandat d'initialisation, les travaux relatifs à la phase d'initialisation sont formellement initiés.

Les points nécessaires à la réussite de l'initialisation du projet sont clarifiés lors de l'attribution du mandat.

Spécifique à HERMES

Le mandant mandate un chef de projet pour l'initialisation du projet. Ce dernier ne doit pas obligatoirement prendre la direction du projet pour les phases suivantes.

Le pilotage de la phase initialisation par le mandant assure une élaboration orientée objectif des résultats.

Activités

- Définir les objectifs de la phase initialisation
- Définir les directives et conditions générales de la phase initialisation (p. ex. prestation, investissement, délai)
- Mandater le chef de projet pour la phase initialisation
- Clarifier les attentes
- Mettre les ressources financières et en personnel à disposition
- Régler le mode de communication entre le mandant, le chef de projet et les autres postes pour la phase initialisation
- Identifier les risques de la phase initialisation, les analyser et prévoir les mesures.
- Etablir le mandat d'initialisation du projet et le faire valider par le mandant
- Informer les interlocuteurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation permanente
- Piloter la phase d'initialisation. Obtenir les informations nécessaires, contrôler l'avancement du projet et prendre des mesures si nécessaire
- Intégrer les parties prenantes

Résultats

- Mandat d'initialisation du projet

Mettre en œuvre le concept SIPD

Les mesures de protection définies dans le concept SIPD sont mises en œuvre, ce qui constitue une condition préalable aux tests du système informatique.

Spécifique à HERMES

La mise en œuvre des mesures de protection définies dans le concept SIPD s'effectue dans les modules correspondants, par exemple Structures organisationnelles et Système informatique.

Dans le module Organisation du déploiement, la mise en œuvre des mesures techniques de protection est vérifiée (à l'aide de la tâche Prendre la décision concernant la préreception) avant la libération de la phase déploiement.

Activités

- Accompagner la mise en œuvre des mesures de protection
- Documenter l'état de la mise en œuvre dans le concept SIPD
- Actualiser l'évaluation des risques résiduels dans le concept SIPD
- Valider le concept SIPD, avec les risques résiduels, par le mandant

Résultats

- Mesures SIPD
- Concept SIPD

Mettre en place l'infrastructure de test

L'infrastructure de test est mise à disposition avant le début des tests. Elle englobe tous les éléments nécessaires pour l'exécution des tests et pour la collecte et l'évaluation de leurs résultats.

Idée de base

L'infrastructure de test comprend le système et les utilitaires de test (p. ex. le système de gestion des tests pour la collecte et l'évaluation des résultats).

Spécifique à HERMES

La préparation de l'infrastructure de test s'effectue conformément aux attributions définies dans le concept de test. On vérifie, par des mesures d'assurance de la qualité, si l'infrastructure de test est complète et prête à être utilisée.

Activités

- Mettre à disposition l'infrastructure de test conformément au concept de test
- Garantir la qualité de l'infrastructure de test
- Libérer l'infrastructure de test pour réaliser les tests

Résultats

- Système de test
- Données de test

Mettre l'ancien système hors service

L'ancien système est mis hors service de telle manière que les exigences envers la sécurité et la protection des données ainsi que les prescriptions des organes de prescription et de contrôle de gestion soient respectées.

Idée de base

Après le déploiement du nouveau système en production, l'ancien système est mis hors service.

Spécifique à HERMES

La mise hors service de l'ancien système se fonde sur la démarche définie dans le concept de migration.

Le concept défini pour l'archivage des données ainsi que pour le respect des exigences de sécurité et de protection des données est mis en œuvre.

Activités

- Mettre l'ancien système hors service
- Traiter les anciennes données selon le concept de migration
- Démonter et éliminer l'ancien système

Résultats

- Ancien système hors service

Piloter le projet

Le pilotage du projet et la prise de décision constituent un préalable au succès du projet.

Idée de base

Le mandant pilote le projet, il est responsable du succès du projet. Il est soutenu dans sa tâche par les autres rôles de pilotage du projet. Si le projet ne peut pas aboutir au succès attendu, le mandant demande d'y mettre un terme.

Pour que les écarts dans le déroulement du projet soient détectés assez tôt et que la réussite de celui-ci puisse être garantie, les personnes responsables du pilotage procèdent régulièrement à des contrôles de l'avancement.

Ces personnes procèdent à la gestion des risques du point de vue de la gestion et décident des mesures à prendre.

Afin que le projet soit exécuté de manière efficiente, le mandant fait en sorte que les décisions soient prises rapidement. Il planifie et pilote les processus de décision en collaboration avec le chef de projet et, si nécessaire, avec d'autres organes. Il intègre les décideurs dans le projet.

Les problèmes qui ne peuvent pas être résolus par la conduite du projet sont transmis au comité de pilotage du projet, qui les traite avec la priorité et l'urgence requises.

Spécifique à HERMES

Le mandant définit les exigences envers le reporting du projet et vérifie l'avancement de celui-ci en se fondant sur le plan de gestion du projet et le rapport d'état du projet du chef de projet.

Il décide des importantes mesures à prendre et des adaptations y relatives du plan de gestion du projet, des demandes de modification et des mesures de réduction des risques.

Activités

- Exécuter le contrôle de l'avancement
 - Réclamer le plan de gestion du projet et le rapport d'état du projet
 - Procéder aux comparaisons plan-état, évaluer les prévisions, analyser les écarts et identifier le besoin d'agir
 - Prendre des mesures

- Gestion des risques
 - Ajouter d'autres risques identifiés aux risques mentionnés dans le rapport d'état du projet (risques menaçant le projet et risques menaçant les activités)
 - Analyser les risques
 - Décider des mesures à prendre
 - Vérifier la mise en œuvre et l'impact des mesures
 - Mandater un contrôle de gestion indépendant, une gestion des risques et de l'assurance de la qualité et/ou des revues et des audits du projet
- Décisions
 - Planifier et piloter les processus de décision
 - Prendre les décisions concernant le projet, les communiquer et les faire exécuter
 - Intégrer les parties prenantes
 - Prendre les décisions concernant les demandes de modification
 - Gérer les transferts en escalade

Résultats

- Rapport qualité et risques
- Décision de pilotage du projet

Prendre la décision concernant la libération du projet

La décision concernant la libération du mandat de projet crée la base préalable aux travaux de la phase conception.

Idée de base

Le projet proprement dit commence avec la libération du projet. La phase conception et les moyens nécessaires pour la réaliser sont libérés et l'organisation de projet est mise en fonction.

Spécifique à HERMES

La décision concernant la libération du projet est prise par l'organisation permanente et le mandant. Avant la libération du projet, le mandat de projet et le plan de gestion du projet sont coordonnés avec les stratégies et les objectifs de l'organisation permanente.

Activités

- Ajouter des critères supplémentaires à la liste de contrôle pour la libération du projet
- Faire vérifier le mandat de projet par le mandant au moyen de la liste de contrôle pour la libération du mandat projet
- Garantir les ressources (personnes, finances, infrastructure) pour toute la durée du projet
- Transmettre aux décideurs le mandat de projet
- Coordonner la prise de décision dans l'organisation permanente et prendre la décision concernant le mandat de projet
- En cas de décision positive:
 - signer le mandat de projet
 - libérer les ressources pour la phase conception
 - informer des décisions les parties concernées

Résultats

- Liste de contrôle
- Mandat de projet
- Décision de pilotage du projet

Prendre la décision concernant la migration

La réception de la migration constitue la condition préalable à la libération du nouveau système pour les utilisateurs.

Idée de base

Si la migration remplit les critères de qualité, le nouveau système est libéré.

Spécifique à HERMES

La migration a lieu avant la décision de mise en service dans le module organisation du déploiement.

Activités

- Ajouter des critères supplémentaires à la liste de contrôle pour la réception de la migration
- Vérifier l'atteinte des critères de qualité
- Accepter ou rejeter la migration
- Clôturer formellement la migration et la protocoler
- Libérer le système

Résultats

- Procès-verbal de réception
- Liste de contrôle
- Décision de conduite et d'exécution du projet

Prendre la décision concernant la mise en service

La décision concernant la mise en service constitue la base préalable à l'activation du système et à son utilisation productive.

Idée de base

A la demande du chef de projet, le mandant prend la décision concernant la mise en service.

Spécifique à HERMES

La décision relative à la mise en service se fonde sur le procès-verbal de la pré-réception, sur la mise en œuvre des mesures de déploiement et sur d'autres critères spécifiques au projet.

Activités

- Ajouter des critères supplémentaires à la liste de contrôle pour la mise en service
- Evaluer les critères de libération et estimer les risques de déploiement
- Transmettre aux décideurs les bases de décision
- Présenter l'évaluation des critères de libération ainsi que des risques
- Prendre la décision concernant la mise en service
- Libérer le système pour les utilisateurs après le succès de la mise en service

Résultats

- Liste de contrôle
- Décision de pilotage du projet

Prendre la décision concernant la préreception

La préreception pose la base de la mise en service du système moyennant des risques acceptables.

Idée de base

La préreception a lieu avant le déploiement et la mise en service du système. Au préalable, des mesures d'assurance de la qualité, telles que tests et inspections, sont exécutées.

La préreception donne à l'utilisateur, au développeur et à l'exploitant l'assurance que la transition de l'ancien au nouveau système se déroulera très probablement avec succès.

Spécifique à HERMES

La préreception est planifiée suffisamment tôt par toutes les parties concernées. Les critères y relatifs sont alors fixés en commun. En cas d'achat d'un système, cela s'effectue au moment de la conclusion du contrat entre les organisations participant au projet. En cas de développement d'un système, cela est défini avec la réception des exigences et de l'architecture du système.

Activités

- Définir l'organisation et les conditions-cadres pour la préreception
- Ajouter des critères supplémentaires à la liste de contrôle pour la préreception
- Préparer la préreception sur les plans technique et organisationnel
- Procéder à la préreception et consigner les constatations faites
- Analyser et classer (p. ex. d'après la catégorie de défauts ou les nouvelles exigences) les constatations faites
- Prendre la décision concernant la préreception et la suite des opérations

Résultats

- Procès-verbal de réception
- Liste de contrôle
- Décision de conduite et d'exécution du projet

Prendre la décision concernant la réception

La réception met un terme à la fourniture des prestations dans le cadre du projet et pose la base pour la clôture du projet.

Idée de base

La réception s'effectue entre le mandant, le producteur ou le fournisseur et l'exploitant du système. Elle règle la manière dont les engagements en suspens doivent être traités et dont la fourniture des prestations sera clôturée.

Spécifique à HERMES

La réception s'effectue après la mise en service et la première période d'exploitation du système, pendant laquelle d'éventuelles erreurs sont identifiées.

La réception est planifiée suffisamment tôt par toutes les parties concernées.

Au besoin, différentes réceptions (entre producteur et exploitant, entre producteur et utilisateur, etc.) sont exécutées.

Activités

- Définir l'organisation et les conditions-cadres pour la réception
- Ajouter des critères supplémentaires à la liste de contrôle pour la réception
- Préparer la réception sur les plans technique et organisationnel
- Exécuter la réception et consigner les constatations
- Analyser les constatations et les classer (p. ex. selon la catégorie de défauts ou les nouvelles exigences)
- Prendre la décision concernant la réception et la suite des opérations

Résultats

- Procès-verbal de réception
- Liste de contrôle
- Décision de conduite et d'exécution du projet

Prendre la décision concernant le choix d'une variante

Le choix de la variante constitue la base de l'élaboration du concept correspondant. Le mandat de projet est établi en conséquence.

Idée de base

Le choix d'une variante est déterminant pour tout le projet, l'exploitation future et l'utilité qui peut être attendue à long terme. S'il se révèle que cette utilité ne peut pas être atteinte, le travail est arrêté et les constatations faites sont consignées à l'attention des personnes intéressées.

Spécifique à HERMES

Il est nécessaire de s'assurer que le choix porte bien sur une variante durable. La variante proposée est donc examinée une nouvelle fois sous cet angle de vue. En outre, les parties prenantes sont intégrées dans le processus de décision.

Après consultation du mandant et d'autres parties prenantes, le chef de projet choisit une variante. Sa décision se base sur les descriptions de variantes élaborées dans l'étude et sur les recommandations des personnes qui y ont participé et des autres parties prenantes.

Activités

- Compléter, par des critères supplémentaires, la liste de contrôle concernant le choix de la variante
- Vérifier si les aspects du développement durable sont pris en compte
- Obtenir des recommandations sur la base de la description et de l'évaluation des variantes figurant dans l'étude
- Valider la décision avec le mandant et les parties prenantes
- Prendre la décision concernant la variante

Résultats

- Liste de contrôle
- Décision de conduite et d'exécution du projet

Prendre la décision concernant le concept SIPD

La décision concernant le concept SIPD constitue la condition préalable à la mise en œuvre des mesures SIPD et à la réalisation du système informatique.

Idée de base

La décision concernant le concept SIPD confirme la conformité avec les prescriptions de l'organisation permanente.

Spécifique à HERMES

La décision concernant le concept SIPD est prise par l'organe compétent de prescription et de contrôle de gestion.

Le mandant valide le concept SIPD et accepte les risques restants en validant la phase. En cas d'achat (et non pas de développement individuel) d'un système informatique, le concept SIPD est réétudié après l'évaluation, car l'offre choisie peut influencer de manière déterminante le concept SIPD.

Activités

- Ajouter des critères supplémentaires à la liste de contrôle relative au concept SIPD
- Faire vérifier le concept SIPD par l'organe de prescription et de contrôle de gestion et lui demander une prise de position
- Elaborer les documents de décision
- Faire parvenir les documents de décision aux décideurs
- Faire intégrer le résultat de la vérification dans le processus de décision concernant la libération de la phase
- Informer le mandant des mesures de protection et des risques résiduels

Résultats

- Liste de contrôle
- Décision de conduite et d'exécution du projet

Prendre la décision concernant le développement agile avec SCRUM

La décision crée la condition préalable au développement agile à l'aide de la méthode SCRUM. Les bases nécessaires pour la décision sont élaborées.

Idée de base

Le développement agile avec SCRUM a des impacts sur l'utilisateur, le producteur et l'exploitant. C'est pourquoi les parties concernées sont impliquées dans la prise de décision.

Spécifique à HERMES

Les bases de décision doivent être élaborées afin que la décision puisse être prise. Celle-ci se base sur l'évaluation et la recommandation de l'utilisateur, du producteur et de l'exploitant, ainsi que des spécialistes concernés.

Activités

- Clarifier les objectifs et les attentes par rapport au mode de travail agile
- Définir l'occupation des rôles, la planification et les outils
- Evaluer les impacts sur le projet ainsi que les risques possibles
- Ajouter des critères supplémentaires à la liste de contrôle pour la décision
- Consulter l'utilisateur, le producteur et l'exploitant
- Prendre la décision et la communiquer

Résultats

- Liste de contrôle
- Décision de conduite et d'exécution du projet

Prendre la décision concernant l'adjudication

La décision d'adjudication constitue la condition préalable à la publication et à l'élaboration du contrat avec le gagnant de l'appel d'offres.

Idée de base

Après la décision d'adjudication, les soumissionnaires sont informés du résultat de l'évaluation. L'adjudication est publiée.

Spécifique à HERMES

Quelle que soit la procédure choisie, les activités ont été concrétisées dans la tâche «Elaborer le plan d'achat» et consignées dans le plan de gestion du projet. Elles sont exécutées selon le plan.

Activités

- Compléter la liste de contrôle relative à la décision d'adjudication
- Examiner de manière critique, sur la base des nouvelles constatations faites, les objectifs du projet, sa faisabilité et son utilité, et les coordonner avec les objectifs de l'organisation permanente
- Transmettre aux décideurs le rapport d'évaluation des offres
- Coordonner la décision dans l'organisation permanente et dans les organes de prescription et de contrôle de gestion responsables des achats

- Approuver ou rejeter le rapport d'évaluation des offres
- En cas d'approbation du rapport d'évaluation des offres
 - prendre la décision d'adjudication
 - publier l'adjudication sur simap (www.simap.ch)
 - communiquer le refus aux soumissionnaires non retenus
 - Au besoin, exécuter des entretiens avec les soumissionnaires (débriefing)

Résultats

- Publication
- Liste de contrôle
- Décision de pilotage du projet

Prendre la décision concernant l'architecture du système

La décision concernant l'architecture du système constitue la condition préalable à l'achat et au développement de systèmes informatiques.

Idée de base

La décision concernant l'architecture du système confirme la conformité de celle-ci avec l'architecture informatique de l'organisation permanente.

Spécifique à HERMES

La décision concernant l'architecture du système est prise par l'organe de prescription et de contrôle de gestion compétent. .

En cas d'achat (et non pas de développement propre) d'une solution informatique, l'architecture du système est vérifiée avant et après l'évaluation des offres, cela parce que l'offre choisie peut nécessiter une adaptation de l'architecture du système.

Activités

- Ajouter des critères supplémentaires à la liste de contrôle concernant l'architecture informatique
- Faire contrôler l'architecture du système par l'organe de prescription et de contrôle de gestion compétent et lui demander de prendre position
- Etablir les bases de décision
- Transmettre aux décideurs les bases de décision
- Faire intégrer le résultat de la vérification dans le processus de décision de libération de la phase

Résultats

- Liste de contrôle
- Décision de conduite et d'exécution du projet

Prendre la décision de clore le projet

La décision de clôture du projet dissout l'organisation de projet et met un terme au projet.

Idée de base

La dernière étape de la clôture du projet est la dissolution formelle de l'organisation de projet. Elle est de la compétence et de la responsabilité du mandant. Les participants au projet sont officiellement déchargés de leurs responsabilités.

Spécifique à HERMES

Effectuée par la direction du projet, l'appréciation finale du projet est vérifiée par le pilotage du projet, qui l'approuve ou la refuse. Le mandant transmet aux organes concernés les expériences importantes faites pendant le projet.

Il garantit le respect des exigences de la gouvernance et des organes de prescription et de contrôle de gestion envers la clôture du projet.

Si le contrôle de gestion ainsi que l'assurance de la qualité et la gestion des risques sont confiés, dans le projet, à des organes spécifiques, ceux-ci rédigent un rapport final.

Activités

- Ajouter des critères supplémentaires à la liste de contrôle concernant la clôture du projet
- Garantir que les travaux de clôture ont été effectués entièrement. Procéder ou faire procéder aux contrôles correspondants
- Transmettre aux décideurs l'appréciation finale du projet et les autres bases de décision
- Coordonner la décision avec les organes de prescription et de contrôle de gestion
- Procéder à la réunion finale du comité de pilotage
- Approuver (ou refuser) l'appréciation finale du projet
- Prendre la décision concernant la clôture du projet
- En cas de décision positive
 - dissoudre l'organisation de projet
 - informer de la décision les personnes concernées et intéressées
 - transmettre les expériences du projet aux organes pertinents

Résultats

- Rapport qualité et risques
- Liste de contrôle
- Décision de pilotage du projet

Prendre la décision de lancer un appel d'offres

La décision de lancer un appel d'offres crée la condition préalable à la publication.

Idée de base

Une fois la décision prise de lancer un appel d'offres, celui-ci est publié. Dans le cas d'un appel d'offres sur invitation le dossier d'appel d'offres est envoyé.

Spécifique à HERMES

La décision de lancer un appel d'offres est prise par le mandant et (s'il existe) par l'organe d'appel d'offres de l'organisation permanente. Le mandant garantit la coordination avec l'organisation permanente.

Activités

- Ajouter des critères supplémentaires à la liste de contrôle relative à la décision de lancer un appel d'offres
- Vérifier le dossier d'appel d'offres avec la liste de contrôle relative à la décision de lancer un appel d'offres
- Vérifier si les stratégies, normes et prescriptions générales sont respectées et si les organes compétents en ont confirmé le respect
- Coordonner la décision dans l'organisation permanente et prendre la décision de lancer un appel d'offres

Résultats

- Liste de contrôle
- Décision de pilotage du projet

Prendre la décision de libérer la phase

La décision de libérer la phase crée la condition préalable aux travaux de la phase suivante.

Idée de base

Les résultats de la phase de projet sont vérifiés, puis acceptés ou refusés. La phase en cours est close et la phase suivante ainsi que les moyens qu'elle nécessite sont libérés. Si les objectifs du projet ne peuvent pas être atteints, le projet est terminé.

Spécifique à HERMES

A la fin de la phase en cours, le rapport de phase de projet est réceptionné et la décision de préparer la libération de la phase est prise. On décide ensuite de libérer ou non la phase suivante.

Avant cette libération, le rapport de phase et le plan de gestion du projet sont coordonnés avec les stratégies et les objectifs généraux de l'organisation permanente. Les nouvelles connaissances sont alors prises en compte.

Des adaptations du plan de gestion et de l'organisation de projet sont décidées.

Si, dans le projet, le contrôle de gestion ainsi que l'assurance de la qualité et la gestion des risques sont confiés à des organes spécifiques, ceux-ci rédigent un rapport final à l'attention du mandant.

Activités

- Ajouter des critères supplémentaires à la liste de contrôle relative à la libération de la phase
- Examiner de manière critique, sur la base des nouvelles constatations faites, les objectifs du projet, sa faisabilité et son utilité et les coordonner avec les objectifs de l'organisation permanente

- Examiner si les stratégies générales, les normes et les prescriptions sont respectées et si les organes compétents ont confirmé la conformité à ces exigences
- Transmettre aux décideurs le rapport de phase de projet, le plan de gestion du projet et les autres bases de décision
- Garantir que les ressources requises (au niveau du personnel, des finances, de l'infrastructure, des connaissances et de l'expérience) seront disponibles à temps et en suffisance pour toute la durée restante du projet
- Coordonner la décision dans l'organisation permanente
- Prendre la décision concernant le rapport de phase de projet, le plan de gestion du projet et les résultats spécifiques à la phase (contrôler et approuver ou refuser)
- Prendre la décision concernant la clôture de la phase ou refuser les résultats
- Prendre la décision concernant la libération de la phase
- En cas de décision positive:
 - libérer les ressources pour la phase suivante du projet
 - informer de la décision les parties concernées
- Si les objectifs du projet ne peuvent pas être atteints, prendre la décision de mettre un terme au projet et donner les ordres en conséquences

Résultats

- Liste de contrôle
- Rapport qualité et risques
- Décision de pilotage du projet

Préparer la clôture du projet

La préparation de la clôture du projet constitue la condition préalable à la dissolution de l'organisation de projet et à la terminaison de celui-ci.

Idée de base

La structure de classement est mise à jour et la documentation du projet est remise à l'organisation permanente.

Le déroulement du projet et les résultats sont évalués.

Comme contrôle de la réussite du projet, on vérifiera quelque temps après la clôture de celui-ci s'il a produit l'impact attendu par le mandant. Ce contrôle consiste par exemple à effectuer un calcul rétrospectif ou à établir un rapport présentant les gains liés à la durabilité.

Tous les points en suspens du projet sont remis aux personnes compétentes de l'organisation permanente.

Spécifique à HERMES

La documentation des expériences du projet est finalisée.

L'appréciation finale du projet est établie.

Activités

- Mettre à jour la structure de classement
- La documentation du système pertinente pour l'exploitation, la maintenance et la suite du développement est remise à l'organisation permanente et la documentation du déroulement du projet (plans de projet, procès-verbaux, contrats, rapports de phase, etc.) est archivée selon les prescriptions de classement de l'organisation permanente
- Les ressources dont on n'a plus besoin (infrastructure, etc.) sont restituées à l'organisation permanente
- Supprimer les autorisations d'accès qui ont été octroyées spécifiquement pour le projet
- Clore les systèmes de saisie des charges, la comptabilité du projet, le reporting, etc.
- Etablir l'appréciation finale du projet
- Clore les expériences du projet et les remettre à l'organisation permanente
- Définir ce qui doit être étudié dans le cadre du contrôle de la réussite du projet, quelles mesures peuvent être prévues pour ce contrôle et qui va l'exécuter. Transmettre ces éléments à l'organisation permanente comme points en suspens
- Transmettre les points en suspens du projet aux personnes compétentes de l'organisation permanente

Résultats

- Expériences du projet
- Appréciation finale du projet

Préparer la libération de la phase

Pour la libération de la phase, les résultats sont récapitulés à l'attention des décideurs et la phase suivante est planifiée.

Idée de base

A la fin d'une phase du projet, on décide de la suite du déroulement de celui-ci. A cet effet, on prépare les bases de décision nécessaires pour les décideurs.

Spécifique à HERMES

La planification générale du projet est vérifiée et la planification détaillée est élaborée pour la phase suivante. Le plan de gestion du projet est actualisé.

La planification gagne continuellement en précision au fil du projet grâce à une meilleure connaissance de celui-ci et des résultats attendus.

Le rapport de phase du projet est établi, avec les propositions correspondantes. Il constitue la base permettant au mandant de prendre sa décision sur la libération de la phase suivante.

Activités

- Planifier en détail la phase suivante
- Actualiser le plan de gestion du projet et le coordonner avec toutes les personnes concernées ainsi qu'avec les organes de prescriptions et de contrôle de gestion
- Actualiser le rapport d'état du projet comme annexe au rapport de phase

- Créer les autres conditions préalables à la libération de la phase (p. ex. adapter l'organisation de projet et assurer la disponibilité des ressources)
- Résumer les résultats du déroulement du projet dans le rapport de phase
- Faire des propositions sur la réception de résultats, sur la suite des opérations, sur les moyens et ressources à libérer, etc.
- Faire prendre les décisions par le comité de pilotage du projet

Résultats

- Plan de gestion du projet
- Rapport d'état du projet
- Rapport de phase

Préparer le déploiement

Le concept de déploiement est mis en œuvre de telle manière que le déploiement puisse avoir lieu.

Idée de base

Les mesures et l'organisation de déploiement sont préparées sur la base du concept de déploiement.

Citons, comme exemple pour la préparation d'une mesure de déploiement, l'élaboration d'une formation. Celui-ci sera dispensé plus tard seulement, dans la phase déploiement.

Citons, comme exemple pour la préparation de l'organisation de déploiement, la formation de superusers qui deviendront actifs, en apportant leur aide, dans la phase déploiement seulement.

Spécifique à HERMES

Les mesures et l'organisation d'urgence définies dans le concept de déploiement sont préparées. Elles pourront être activées dans la phase déploiement.

Les mesures et l'organisation de déploiement sont contrôlées, avant la libération de la phase déploiement, par une préreception (avec la tâche prendre une décision concernant la préreception).

Activités

- Préparer les mesures et l'organisation de déploiement y compris les mesures et l'organisation d'urgence

Résultats

- Mesures de déploiement réalisées

Préparer l'intégration du système

L'intégration du système est préparée par le producteur afin que l'exploitant puisse intégrer le système dans l'exploitation.

Idée de base

Les spécifications détaillées requises pour l'intégration sont élaborées.

Spécifique à HERMES

Des interfaces avec les systèmes environnants et des adaptations nécessaires de ceux-ci sont réalisées sur la base du concept d'intégration.

L'intégration dans l'environnement d'exploitation est préparée sur la base du concept d'exploitation et des prescriptions de l'exploitant. Le guide d'intégration et d'installation est élaboré.

Activités

- Elaborer les spécifications détaillées
- Développer les interfaces
- Coordonner les adaptations des systèmes environnants
- Préparer l'intégration dans l'exploitation
- Etablir le guide d'intégration et d'installation
- Actualiser l'architecture du système

Résultats

- Interfaces réalisées
- Architecture du système
- Guide d'intégration et d'installation
- Spécification détaillée

Procéder à l'appel d'offres

L'appel d'offre se déroule selon une démarche définie et transparente.

Spécifique à HERMES

Suivant la procédure choisie, les activités ont été concrétisées dans la tâche «Elaborer le plan d'achat» et consignées dans le plan de gestion du projet. Elles sont exécutées selon ce plan. L'appel d'offre est publié sur la plateforme simap (www.simap.ch).

Les questions des soumissionnaires sont consignées. Elles sont mises à la disposition, sous forme neutralisée, de toutes les personnes intéressées et font partie de la procédure d'appel d'offres.

Activités

- Publier le dossier d'appel d'offres ou inviter les soumissionnaires
- Exécuter les activités selon la planification des achats (p.ex. répondre aux questions des soumissionnaires)

Résultats

- Dossier d'appel d'offres
- Offre

Produire l'environnement d'exploitation

L'infrastructure et l'organisation opérationnelles sont réalisées de telle manière que l'intégration du système puisse avoir lieu.

Idée de base

L'infrastructure et l'organisation opérationnelles ainsi que les utilitaires nécessaires pour l'exploitation sont réalisés sur la base du concept d'exploitation.

Spécifique à HERMES

Toutes les composantes et dispositions définies dans le concept d'exploitation sont mises en œuvre et vérifiées par des mesures appropriées d'assurance de la qualité. L'exploitant teste l'infrastructure opérationnelle de telle manière que l'intégration puisse avoir lieu. Il établit une première version du manuel d'exploitation.

Activités

- Réaliser l'infrastructure opérationnelle et faire exécuter les tests par l'exploitant
- Etablir le manuel d'exploitation
- Réaliser les utilitaires selon le concept d'exploitation
- Réaliser les mesures de sécurité spécifiques
- Réaliser l'organisation opérationnelle
- Préparer la remise de l'organisation de projet à l'organisation opérationnelle
- Procéder au contrôle et à la réception par les organes compétents de l'exploitant

Résultats

- Infrastructure d'exploitation réalisée
- Manuel d'exploitation
- Organisation de l'exploitation réalisée

Produire l'organisation

La nouvelle organisation est entièrement produite. Les conditions préalables au niveau de l'organisation et du personnel sont mises en place de telle manière que la nouvelle organisation puisse être activée.

Idée de base

L'organisation structurelle, avec tous les aspects relatifs au personnel, et les processus avec tous les utilitaires correspondants, sont produits de telle manière que la nouvelle organisation puisse être activée opérationnellement.

Spécifique à HERMES

Sur la base du concept d'organisation, la description des processus et celle de l'organisation sont réalisées et les mesures requises sont mises en œuvre.

La description des processus définit les processus, avec les utilitaires utilisés. La description de l'organisation définit l'organisation structurelle, avec l'organigramme détaillé, la définition des fonctions et les exigences en matière de personnel.

Sur la base des descriptions des processus et de l'organisation, les mesures pour donner vie à l'organisation (occupation des rôles, engagement du personnel, etc.) sont réalisées.

Dans le module Organisation du déploiement, l'organisation d'affaires est contrôlée au moyen d'une préreception (à l'aide de la tâche Prendre la décision concernant la préreception) avant la libération de la phase déploiement.

Activités

- Réaliser la description des processus
- Réaliser la description de l'organisation
- Définir et mettre en œuvre les mesures requises pour la mise en place de l'organisation
- Vérifier la présence de nouvelles exigences envers le système informatique, le produit ou l'exploitation

Résultats

- Description de processus
- Description de l'organisation
- Organisation mise en œuvre

Réaliser le produit

Le produit est réalisé de manière à remplir les caractéristiques définies pour la qualité afin d'être déployé.

Idée de base

Tous les éléments importants pour l'utilisation sont réalisés ou mis à disposition sur la base du concept du produit. La documentation du produit et le manuel d'utilisation sont élaborés.

La qualité du produit et de la documentation est vérifiée avant d'être remis aux utilisateurs.

Spécifique à HERMES

HERMES ne décrit pas comment le produit lui-même est réalisé, car cela dépend fortement de celui-ci.

Le module Test peut être utilisé pour l'assurance de la qualité.

Dans le module Organisation du déploiement, le produit est vérifié, par une préreception, avant la libération de la phase déploiement (avec la tâche Prendre la décision relative à la préreception).

Activités

- Réaliser le produit
- Elaborer la documentation du produit
- Elaborer le manuel d'utilisation
- Préparer et exécuter les mesures d'assurance de la qualité

Résultats

- Produit réalisé
- Documentation du produit
- Manuel d'utilisation

Réaliser le système

Le système est réalisé de manière qu'il remplisse les exigences qui lui sont posées et soit prêt pour l'intégration.

Idée de base

Les spécifications détaillées sont élaborées sur la base des exigences envers le système et de l'architecture de celui-ci.

Le système est réalisé:

S'il est acheté, le système est paramétré et des extensions sont développées pour lui.

S'il n'est pas acheté, le système est développé.

Spécifique à HERMES

Le producteur teste le système pendant la réalisation, avant qu'ait lieu la première livraison à l'utilisateur et à l'exploitant.

Après la première livraison, les tests sont réalisés à l'aide du module test.

La documentation informatique et le manuel d'utilisation sont élaborés.

Activités

- Elaborer les spécifications détaillées
- Réaliser le système
- Faire exécuter, par le producteur, l'assurance de la qualité et les tests
- Compléter la documentation
- Etablir le manuel d'utilisation
- Actualiser l'architecture du système

Résultats

- Système développé/paramétré
- Architecture du système
- Manuel d'utilisation
- Spécification détaillée

Réaliser un prototype

Un prototype sert à vérifier la faisabilité (on parle aussi de proof of concept), un comportement spécifique ou une propriété du système.

Idée de base

La réalisation d'un prototype est une mesure de réduction des risques. Elle peut avoir lieu une ou plusieurs fois, dans différentes phases, en fonction de la situation du projet. Un prototype peut être réutilisable ou non. La suite des opérations est définie en fonction des constatations faites.

Spécifique à HERMES

Les objectifs, le concept et les résultats relatifs au prototype sont consignés dans la documentation de celui-ci.

Le prototype est développé et les résultats de sa réalisation sont évalués.

Activités

- Elaborer les objectifs, le concept et la méthodologie pour le prototype
- Réaliser le prototype
- Evaluer le prototype
- Documenter les résultats et les conclusions et les intégrer dans la suite de la planification
- Détruire le prototype ou en assurer la réutilisabilité

Résultats

- Prototype réalisé
- Documentation du prototype

Traiter la gestion des modifications

La gestion des modifications garantit, par un processus défini, l'identification et l'évaluation des modifications du projet, ainsi que les décisions y relatives.

Idée de base

La gestion des modifications permet de garder le contrôle du développement du projet en cas de modifications des objectifs, de l'étendue, des exigences, des conditions-cadres, etc.

La planification du projet et les résultats sont adaptés en fonction des modifications approuvées.

Le chef de projet garantit le respect systématique du processus de modification.

Spécifique à HERMES

Le processus de modification est documenté dans le plan de gestion du projet.

Le sommaire de l'état des modifications énumère toutes les modifications traitées. Il dresse un aperçu de leur état et documente les conséquences de leur réalisation ou de leur non-réalisation.

Activités

- Définir le processus de modification, le documenter dans le plan de gestion du projet et le communiquer
- Saisir et actualiser les demandes de modification dans le sommaire de l'état des modifications
- Analyser et autoriser/rejeter les demandes de modification
- Planifier, mettre en œuvre et vérifier les modifications autorisées
- Adapter le plan de gestion du projet en fonction des décisions relatives aux demandes de modification

Résultats

- Plan de gestion du projet
- Demande de modification
- Liste de l'état des modifications

Traiter les problèmes et profiter des expériences réalisées

Le traitement des problèmes à l'échelon qui convient facilite l'atteinte des objectifs. Tirer profit des expériences soutient l'amélioration continue dans le projet et l'organisation permanente.

Idée de base

La détection et la résolution précoces des problèmes est un préalable important à l'atteinte des jalons et des objectifs du projet. Si la personne qui en est chargée ne peut pas le résoudre à temps, le problème est immédiatement transféré en escalade au sein de l'organisation de projet.

Les constatations faites lors de la résolution des problèmes sont utiles comme recueil d'expériences dans la suite du projet ainsi que dans d'autres projets. Ce recueil fait partie d'un processus d'amélioration continue dans le projet et dans l'organisation permanente. Il est réalisé au fur et à mesure et non pas seulement à la fin du projet.

Spécifique à HERMES

Le processus pour faire remonter un problème est réglé de manière spécifique au projet dans le manuel de gestion du projet.

Les expériences sont recueillies dans le résultat expériences du projet. L'évaluation des expériences est un travail d'équipe.

Les expériences ou les mesures identifiées pour résoudre les problèmes sont transmises pour être traitées dans les tâches conduire et contrôler le projet, préparer la libération de la phase.

Activités

- Identifier et évaluer les problèmes
- Définir des mesures et surveiller leur mise en œuvre
- Faire remonter et gérer les problèmes
- Informer sur la solution les parties concernées
- Analyser régulièrement les expériences faites dans le déroulement du projet et dans des situations problématiques, et identifier des mesures d'amélioration pour la suite du déroulement du projet
- Documenter les expériences au fur et à mesure dans le résultat expériences du projet et les transmettre à l'organisation permanente

Résultats

- Expériences du projet

Transférer le concept et l'infrastructure de test

Après la clôture du projet, des tests sont effectués en cas de corrections et de développements ultérieurs. C'est pourquoi le concept et l'infrastructure de test sont transférés à l'exploitation.

Spécifique à HERMES

Le concept et l'infrastructure de test sont transférés après la mise en service et avant la clôture du projet. Ils sont remis par l'organisation de projet aux responsables de l'exploitation et de la suite du développement chez l'utilisateur, le producteur et l'exploitant.

Activités

- Mettre au net le concept de test, avec la description des cas de test ainsi que les données de test, ou l'actualiser au moyen des constatations faites dans les tests
- Procéder à l'information et la formation des personnes concernées
- Procéder formellement au transfert
- Etablir un procès-verbal du transfert

Résultats

- Procès-verbal

Transférer le concept SIPD

Le concept SIPD est actualisé et contrôlé par les organes de prescription et de contrôle de gestion. C'est une condition préalable à la décision concernant la mise en service. L'organisation de projet et l'organisation permanente le transfère.

Spécifique à HERMES

Avec la décision concernant la mise en service, le mandant endosse la responsabilité pour les risques liés à l'exploitation. Le concept SIPD est approuvé par la direction de l'organisation permanente. Elle accepte également les risques résiduels liés à la SIPD.

Activités

- Compléter l'état d'avancement de la mise en place du concept SIPD
- Evaluer les risques résiduels et les mentionner dans le concept SIPD
- Faire valider le concept SIPD par les organes de prescription et de contrôle de gestion responsable et tenir compte de leur position
- Faire valider le concept SIPD et les risques résiduels par le mandant et la direction de l'organisation permanente

Résultats

- Concept SIPD
- Liste de contrôle

Résultats

Introduction

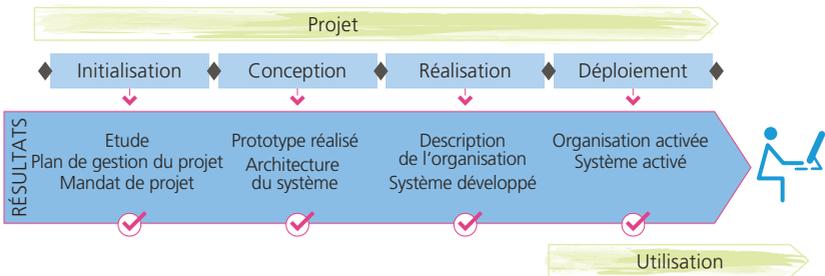
Les résultats ont une importance centrale dans HERMES. Ils sont attribués aux tâches et aux rôles. Les résultats portants sur le même thème sont regroupés en module.

Un résultat peut être un document élaboré sur la base d'un modèle, par exemple un mandat de projet ou une description de processus métier.

Il peut toutefois aussi s'agir d'un nouvel état d'un résultat existant, par exemple infrastructure d'exploitation réalisée ou système activé.

Les résultats d'un projet peuvent être non seulement d'ordre technique, tels qu'une application informatique, mais aussi d'ordre organisationnel (utilisateurs formés ou organisation activée avec ses processus). Sous cet angle systémique, le projet aboutit à l'activation d'un système global, composé de plusieurs éléments.

La figure montre le déroulement du projet, avec des résultats indiqués à titre d'exemple.



Aperçu des résultats

Ce tableau montre les résultats par module ainsi que le partenaire responsable du résultat correspondant. Le signe * signifie que le résultat est défini comme résultat minimal, qui ne peut pas être omis du point de vue de la gouvernance du projet.

HERMES définit des résultats minimaux, qui sont nécessaires pour respecter les exigences de la gouvernance. La liste ne comprend pas les résultats qui sont contrôlés par les organes de révision. Il s'agit des résultats qui sont considérés comme très importants pour le module. Si un module n'est pas retenu pour le projet, les résultats minimaux du module ne sont plus nécessaires.

La liste des résultats minimaux reflète une situation de projet générale sans tenir compte des spécialités propre à chaque projet.

Module	Résultat	Utilisateur	Producteur	Exploitant
Achat	Accord	X		
	Décision de pilotage du projet	X*	X*	X*
	Dossier d'appel d'offres	X*		
	Liste de contrôle	X		
	Offre		X*	X*
	Plan de gestion du projet	X*		
	Procès-verbal	X		
	Publication	X*		
	Rapport d'évaluation des offres	X*		
	Bases du projet	Analyse des bases légales	X*	
	Analyse des besoins de protection	X*		
	Etude	X*	X*	
Conduite du projet	Accord	X		
	Appréciation finale du projet	X*		
	Décision de conduite et d'exécution du projet	X*		
	Demande de modification	X*	X*	
	Demande d'offres	X		
	Expériences du projet	X		
	Liste de contrôle	X		
	Liste de l'état des modifications	X*		
	Liste des parties prenantes	X*	X*	
	Mandat de projet	X*		
	Mandat de travail	X		
	Plan de gestion du projet	X*		
	Procès-verbal	X		
	Procès-verbal de vérification	X		
	Rapport de phase	X*		
	Rapport d'état du projet	X*		
	Rapport d'évaluation des offres	X*		
Développement agile	Décision de conduite et d'exécution du projet	X*		
	Incrément		X*	
	Liste de contrôle	X		
	Plan de gestion du projet	X*		
	Plan de release	X	X	X
	Procès-verbal	X		
	Product backlog	X*	X*	
Sprint backlog	X*	X*		
Exploitation informatique	Accord	X		

Module	Résultat	Utilisateur	Producteur	Exploitant
	Concept d'exploitation	X*	X*	
	Exploitation activée	X	X	
	Infrastructure d'exploitation réalisée			X
	Manuel d'exploitation			X*
	Organisation de l'exploitation réalisée	X		
	Système intégré		X	
Migration informatique	Ancien système hors service	X	X	X
	Concept de migration	X*	X*	
	Décision de conduite et d'exécution du projet	X*		
	Liste de contrôle	X		
	Migration exécutée	X	X	X
	Procédure de migration			X
	Procès-verbal de réception	X*	X*	X*
	Spécification détaillée	X	X	
Structures organisationnelles	Concept d'organisation	X*		
	Description de l'organisation	X*		
	Description de processus	X*		
	Organisation activée	X		
	Organisation mise en œuvre	X		
Organisation du déploiement	Concept de déploiement	X*	X*	
	Décision de conduite et d'exécution du projet	X*		
	Décision de pilotage du projet	X*	X*	X*
	Liste de contrôle	X		
	Mesures de déploiement exécutées	X	X	
	Mesures de déploiement réalisées	X	X	
	Procès-verbal de réception	X*	X*	X*
Pilotage du projet	Décision de pilotage du projet	X*	X*	X*
	Liste de contrôle	X		
	Mandat de projet	X*		
	Mandat d'initialisation du projet	X*		
	Rapport qualité et risques	X		
Produit	Concept du produit	X*		
	Documentation du produit		X*	
	Manuel d'utilisation	X	X	
	Produit activé			X

Module	Résultat	Utilisateur	Producteur	Exploitant
	Produit réalisé	X		
Sûreté de l'information et protection des données	Concept SIPD	X*	X*	X*
	Décision de conduite et d'exécution du projet	X*		
	Liste de contrôle	X		
	Mesures SIPD	X*	X*	X*
Système IT	Analyse de la situation	X	X	
	Architecture du système		X*	X*
	Concept d'intégration	X	X	X
	Décision de conduite et d'exécution du projet	X*		
	Documentation du prototype		X	
	Etude détaillée	X	X	
	Exigences envers le système	X*	X*	
	Guide d'intégration et d'installation			X
	Interfaces réalisées		X	
	Liste de contrôle	X		
	Manuel d'utilisation	X	X	
	Prototype réalisé		X	
	Spécification détaillée	X	X	
	Système activé	X	X	X
	Système développé/paramétré		X	
Test	Concept de test	X*	X*	X*
	Données de test	X	X	
	Procès-verbal	X		
	Procès-verbal de test	X*	X*	X*
	Système de test	X		

Descriptions de résultat

Explication de la description de résultat

Une description existe pour chaque résultat.

Toutes les descriptions de résultat sont structurées de la même manière:

- Description: établit la compréhension de base du résultat.
- Contenu: formalise les thèmes traités dans les documents.
- Relation (seulement online): montre le lien entre les résultats et les modules, rôles, tâches

Un ou plusieurs modèles de documents sont disponibles pour de nombreux résultats. Ils en affinent les descriptions et fournissent une aide concrète pour l'utilisation de HERMES. Les modèles de documents peuvent être adaptés aux besoins de l'organisation.

Dans deux situations, il n'y a pas de modèle de document:

- le résultat définit un état, par exemple produit réalisé exploitation activée;
- lorsque un modèle de document est spécifique au projet ou à l'organisation permanente, par exemple manuel d'utilisation ou accord.

Accord

L'accord règle la collaboration entre différents participants du projet, principalement entre l'utilisateur (le mandant), le producteur et l'exploitant. L'accord peut être conclu pour une ou plusieurs phases. La convention de projet, le contrat et le niveau de service (SLA) sont les différents accords.

Contenu

Le contenu des accords est défini par l'organisation permanente. L'accord peut contenir entre autre les points suivants:

Déploiement, domaine d'application, volume des prestations et résultats, personnel impliqué, obligation de participation, assurance qualité et réception, garanties, protection et sécurité des données, gestion des modifications, reporting, investissement et coûts, signatures, normes techniques, règlement, consignes, etc.

Analyse de la situation

L'analyse de la situation décrit et analyse la situation actuelle et les développements futurs. Elle complète et approfondit l'analyse de la situation réalisée dans l'étude. Avec les objectifs du système, elle constitue la base spécifique pour la définition des exigences système que doit remplir le résultat du projet.

Contenu

Description du système actuel, documentations concernant l'état effectif, quantités et fréquences, analyse des points faibles et des causes.

Analyse des bases légales

L'analyse des bases légales décrit les bases légales prévues pour le résultat du projet ainsi que l'éventuelle nécessité de les modifier.

Contenu

Bases légales existantes, modifications à effectuer, lacunes identifiées, propositions pour combler les lacunes, évaluation des conséquences, recommandation

Analyse des besoins de protection

L'analyse des besoins de protection documente les exigences envers la sûreté de l'information et la protection des données.

Contenu

Catégorie d'exigences, description des exigences, attribution des exigences

Ancien système hors service

L'ancien système est démantelé compte tenu des prescriptions. La mise hors service englobe également la destruction ou l'archivage des données.

Appréciation finale du projet

L'appréciation finale du projet constitue la base de la décision concernant la clôture du projet. Elle renseigne le mandant sur la comparaison plan-état des objectifs matériels, temporels et financiers du projet et de la démarche. Les expériences du projet sont documentées en résumé.

Contenu

Situation de départ, appréciation de l'atteinte des objectifs, efficacité, comparaison plan-état des coûts/de la charge de travail/des délais/des résultats, expériences du projet, proposition

Architecture du système

L'architecture du système structure celui-ci en sous-systèmes et en leurs composantes. Elle décrit la structure et les interfaces du système. Elle en donne un aperçu complet. Suivant le résultat et l'étendue du projet, elle contient plusieurs éléments et modèles d'architecture, p. ex. le modèle des processus métier, le modèle des fonctions (p. ex. avec use cases/user stories), l'architecture des données/le modèle des données, l'architecture de sécurité. Elle se fonde sur les prescriptions des organes de prescription et de contrôle de gestion. Elle contient également la documentation-IT ou fait référence à la documentation du producteur.

Contenu

Aperçu et structure du système, interfaces et délimitation, sous-systèmes (architectures/modèles) et composantes, évaluation de la faisabilité, conformité avec les prescriptions, attribution et couverture des exigences

Concept de déploiement

Le concept de déploiement décrit les mesures et l'organisation nécessaires pour le déploiement. En font aussi partie l'analyse et la planification des mesures de gestion des modifications de l'organisation, afin de faciliter la transition de l'ancienne situation à la nouvelle. Dans le concept de déploiement, sont aussi réglés la démarche et les critères de réception.

Contenu

Situation de départ, analyse d'implication, mesures et démarche de déploiement, y compris les mesures et l'organisation en cas d'urgence, organisation de déploiement, planification du déploiement, planification de la préreception et de la réception, critères de réception

Concept de migration

Le concept de migration décrit les exigences techniques et organisationnelles et inclut le concept des procédures de migration. Il atteste la faisabilité de la migration et en présente la planification. En plus des exigences techniques et organisationnelles, les exigences de la révision ainsi que de la sûreté de l'information et de la protection des données sont aussi prises en compte.

Contenu

Objectifs, exigences, objets de la migration, analyse des données, procédures de migration, plan de migration, faisabilité, archivage, ainsi que mise hors service de l'ancien système

Concept de test

Le concept de test décrit les objectifs des tests, les objets à tester, les types de test ainsi que les méthodes, l'infrastructure et l'organisation de test. Il englobe également la planification des tests et la description des cas de test. Une description détaillée est établie pour chaque cas de test. Elle représente la spécification du test. Le plan de test définit le déroulement logique et temporel des tests. Le concept de test constitue la base sur laquelle l'organisation et l'infrastructure de test sont mises à disposition et les tests sont exécutés. Il est actualisé si de nouvelles constatations sont faites.

Contenu

Objectifs des tests, objets à tester, types de test, cadre de test avec conditions préalables au test, catégories d'erreurs, conditions de début et d'arrêt, environnement de test, infrastructure de test avec système de test, données de test, utilitaires de test, description des cas de test, plan de test

Concept du produit

Le concept du produit décrit le résultat à établir dans le projet. Sa structure et son degré de détail varient en fonction du contenu du projet. Le concept du produit concrétise les exigences fonctionnelles et qualitatives ainsi que, sous forme d'une spécification, la description de la variante choisie. Il est détaillé, sur les plans du contenu et de la planification, de manière à constituer une base fiable pour la réalisation (développement ou achat) du produit. Le concept du produit constitue, dans la suite du projet, la base de la réception du produit.

Contenu

Exigences avec catégories et priorisation, description du produit et spécification, couverture des exigences

Concept d'exploitation

Le concept d'exploitation décrit l'organisation opérationnelle, l'organisation structurelle et les processus opérationnels de l'exploitant. Le concept d'exploitation est à la base de l'élaboration du manuel d'exploitation et de l'organisation chez l'exploitant.

Contenu

Techniques utilisées pour le système; description de l'organisation structurelle et des processus opérationnels; exploitation normale du système, contrôle du système, travail de préparation; traitement des dérangements; description des aspects sécuritaires; couverture des exigences

Concept d'intégration

Le concept d'intégration définit comment le système informatique est intégré dans l'environnement. Il décrit également comment s'effectue le transport d'un environnement système à un autre et comment la gestion de la configuration ainsi que la qualité sont garanties et testées. En cas d'intégration par étapes, avec releases ou déploiement au moyen d'unités de réalisation, la planification des releases fait partie du concept d'intégration.

Contenu

Aperçu du système et objets de l'intégration, interfaces, environnements d'intégration, démarche et étapes d'intégration avec mesures, conditions-cadres et interdépendances, organisation de l'intégration, concept et processus de transport, assurance de la qualité.

Concept d'organisation

Le concept d'organisation décrit les organisations structurelle (organigramme) et fonctionnelle (processus) pour la marche des affaires et le support. Le concept d'organisation montre quelle nouvelle organisation sera mise en place et quelles modifications seront apportées à l'organisation existante.

Contenu

Situation de départ, organisation structurelle avec organigramme, organisation fonctionnelle avec paysage des processus, processus-clés, processus de conduite, processus de support, aperçu des modifications

Concept SIPD

Le concept SIPD est à la base de la définition des mesures de sûreté de l'information et de protection des données. Il indique quels sont les risques résiduels liés à l'exploitation du système informatique et à l'organisation. Il décrit le concept d'urgence.

Contenu

Répertoire des documents pertinents pour la sécurité, classification sur la base de l'analyse des besoins de protection, description du système par rapport à la sécurité, analyse des risques avec risques résiduels, concept d'urgence, règlement d'application, respect/examen des mesures de protection, test/réception des fonctions de sûreté de l'information, liquidation

Décision de conduite et d'exécution du projet

Les décisions de projet documentent les résultats des tâches de décision. Une différence est faite entre les décisions prises par le pilotage et la direction/réalisation du projet. Les décisions qui doivent être prises pendant un projet sont définies comme tâches de décision. Le résultat des décisions est documenté. Un document est utilisé pour toute la durée du projet.

Contenu

Décision, documents sous-jacents, décideurs, date

Décision de pilotage du projet

Les décisions de projet documentent les résultats des tâches de décision. Une différence est faite entre les décisions prises par le pilotage et la direction/réalisation du projet. Les décisions qui doivent être prises pendant un projet sont définies comme tâches de décision. Le résultat des décisions est documenté. Un document est utilisé pour toute la durée du projet.

Contenu

Décision, documents sous-jacents, décideurs, date

Demande de modification

La demande de modification est à la base de tout changement. Elle englobe la description de la modification, avec la demande proprement dite, la démarche pour exécuter la modification et la solution proposée pour la mettre en œuvre. La demande de modification a le caractère d'une exigence et spécifie en détail la modification à exécuter.

Contenu

Identification, description de la modification, indications concernant l'exécution, proposition de solution, évaluation des impacts (charge de travail, coûts délais, risques)

Demande d'offres

La demande d'offres sert à solliciter des offres pour des achats de moindre ampleur. Ces offres sont à la base de la convention de prestations, comme le décrit la tâche définir et piloter les prestations. Les prescriptions envers les offres constituent les conditions préalables à leur comparaison et à leur évaluation.

Contenu

Mandant, situation de départ, objet du mandat, délais, conditions, prescriptions envers l'offre, déroulement administratif de l'achat

Description de l'organisation

La description de l'organisation définit l'organisation structurelle, avec l'organigramme détaillé, les descriptions des fonctions et les exigences envers le personnel. Elle est à la base de l'occupation des postes.

Contenu

Organigramme, interfaces organisationnelles, description des fonctions, exigences envers le personnel.

Description de processus

La description de processus décrit les processus, avec les utilitaires utilisés.

Contenu

Désignation du processus, responsable du processus, participants au processus, objectifs du processus, indicateurs du processus/grandeurs de mesure, facteurs de succès critiques, évaluation du processus, diagramme du processus avec entrée/sortie/activités/utilitaires

Documentation du produit

La documentation du produit décrit techniquement le produit. Tous les résultats définis et réalisés dans le processus de développement constituent, ensemble, la documentation du produit. Celle-ci est une condition préalable à la maintenance et à la suite du développement du produit.

Contenu

Le contenu de la documentation de produit dépend des résultats définis dans le processus de développement.

Documentation du prototype

La documentation du prototype constitue la base de réalisation et d'évaluation du prototype. Elle consigne les objectifs, les exigences, les résultats et les conclusions du prototypage.

Contenu

Objectifs, conditions-cadres, exigences, concept, résumé des résultats des tests (tirés des comptes rendus de test), conclusions, recommandation

Données de test

Les données de test sont utilisées pour l'exécution des tests. Elles sont mises à disposition conformément au concept de test. Si des copies de données de production sont utilisées pour les tests, les exigences de la sûreté de l'information et de la protection des données doivent être remplies.

Dossier d'appel d'offres

Le dossier d'appel d'offres comprend toutes les informations qui sont publiées dans le cadre d'un appel d'offres. En font partie le cahier des charges, le catalogue des critères et le texte de la publication. S'il est prévu de répondre à des questions dans un appel d'offres public, les questions et les réponses font aussi partie intégrante du dossier d'appel d'offres et sont mises à la disposition de tous les soumissionnaires.

Contenu

Cahier des charges avec situation de départ, objectifs, exigences, structure de l'offre, aspects administratifs; catalogue des critères avec critères, pondération, points par soumissionnaire, total général; projet de contrat; texte de l'appel d'offres; autres documents de l'appel d'offres

Etude

L'étude est à la base de la décision de lancer ou non un projet. Elle est la condition préalable à l'élaboration du plan de gestion du projet et du mandat de projet. Elle décrit les objectifs et les variantes ainsi que leur évaluation.

Contenu

Analyse de la situation avec forces, faiblesses et causes, objectifs, conditions-cadres, exigences, variantes de solution, description de la solution, évaluation (avec degré d'atteinte des objectifs, couverture des exigences, évaluation des risques, rentabilité, durabilité etc).

Etude détaillée

L'étude détaillée approfondit la variante décrite dans l'étude. Elle présente comment le système remplit les exigences. Des études détaillées peuvent être rédigées pour divers domaines thématiques. Des variantes de solutions peuvent être élaborées et évaluées dans l'étude détaillée. Dans les projets informatiques, les résultats des études détaillées sont récapitulés dans l'architecture du système. Ils constituent une annexe à celle-ci.

Contenu

Situation de départ, exigences, concept de solution avec variantes et appréciation, faisabilité, couverture des exigences

Exigences envers le système

Les exigences envers le système définissent ce qui est demandé au futur système. Elles sont structurées en catégories d'exigences. Elles comprennent, par exemple, les exigences commerciales, les exigences opérationnelles, les exigences de support, les exigences de sécurité et sont priorisées en fonction de leur importance. La documentation des exigences envers le système s'effectue sur la base et à l'aide des normes et notations de la méthode de requirements engineering utilisée.

Contenu

Catégorie d'exigences, exigence, priorité

Expériences du projet

Les expériences du projet sont documentées. Elles soutiennent le processus continu d'amélioration du projet et de l'organisation permanente. Elles fournissent de précieuses informations qui peuvent être utilisées dans la suite du projet et par les projets suivants pour reprendre des aspects positifs et éviter, si possible, les aspects négatifs.

Contenu

Domaine thématique, expérience, importance possible pour son projet ou pour d'autres projets, suggestions pour l'organisation permanente

Exploitation activée

L'exploitation est intégrée et l'organisation de l'exploitation se déroule comme défini dans le concept d'exploitation. Les activités décrites dans le manuel d'exploitation sont effectuées. Le personnel d'exploitation réalise les tâches liées à l'exploitation.

Guide d'intégration et d'installation

Le guide d'intégration et d'installation décrit comment le système informatique est intégré et installé dans l'infrastructure d'exploitation.

Contenu

Description du produit, préalables, guide d'exécution, assurance de la qualité et test, traitement des erreurs, support, réception

Incrément

L'incrément est un résultat du développement qui est opérationnel et testable par l'utilisateur. Il résulte d'un sprint de l'équipe SCRUM.

Contenu

Le contenu d'un incrément est défini dans le sprint backlog

Infrastructure d'exploitation réalisée

L'infrastructure d'exploitation englobe tous les moyens infrastructurels nécessaires pour l'établissement et l'exploitation d'un système informatique, avec les différents environnements système (développement, test, production, etc.) et tous leurs éléments. Font aussi partie de l'infrastructure d'exploitation les composantes nécessaires pour la surveillance de l'exploitation, telles que le monitoring et la signalisation des alarmes, les outils statistiques, etc.

Interfaces réalisées

Les interfaces réalisées assurent l'échange de données entre le système et son environnement. L'interface a été testée par le développeur ou l'intégrateur et le testeur du producteur. Elle est transmise à l'exploitant pour être intégrée dans l'infrastructure d'exploitation.

Liste de contrôle

Les listes de contrôle servent d'aide à l'exécution systématique de vérifications. Dans HERMES, les tâches de décision sont accomplies à l'aide de listes de contrôle. Avant la vérification, les listes de contrôle standards sont complétées par des critères spécifiques au projet.

Contenu

Points de vérification standards, points de vérification spécifiques au projet, résultat de la vérification

Liste de l'état des modifications

Le sommaire de l'état des modifications sert à la surveillance des demandes de modification. Il donne un aperçu des demandes de modification reçues, de l'état de leur traitement et, si les modifications sont ou seront effectuées, l'état de celles-ci.

Contenu

Suivant la demande de modification reçue: identification de la demande de modification, état de la modification, responsable de la modification, charge de travail, coûts, début et fin de la modification. En outre: charge de travail totale et coûts de toutes les demandes de modification approuvées.

Liste des parties prenantes

La liste des parties prenantes est à la base de la gestion des parties prenantes et de la planification de la communication. Elle est actualisée au fur et à mesure. L'analyse des intérêts des parties prenantes n'est pas reportée sur la liste des parties prenantes. Elle constitue une estimation subjective du chef de projet et n'est pas publique.

Contenu

Parties prenantes

Mandat de projet

Le mandat de projet constitue la base formelle de la libération du projet. Il représente la convention entre le mandant et le chef de projet.

Contenu

Situation de départ, objectifs, description de la solution, moyens nécessaires, planification et organisation, efficacité, relation à la stratégie et prescriptions, risques, conséquences

Mandat de travail

Le mandat de travail contient toutes les informations pertinentes pour l'exécution d'une tâche exigée. Avec ce document, le chef de projet confie les travaux aux collaborateurs du projet. L'avancement du projet est contrôlé sur la base des mandats de travail et du degré de finalisation des résultats. Les mandats de travail peuvent être octroyés à l'interne ou à l'externe. Un mandat de travail est attribué pour chaque tâche ou ensemble de tâches.

Contenu

Objectif de travail, résultats, délimitation, préalables, liste des activités avec responsables et délais, engagement de travail, représentation des résultats, assurance de la qualité.

Mandat d'initialisation du projet

Le mandat d'initialisation du projet constitue la base formelle pour la libération de la phase initialisation. Il constitue la convention pour l'initialisation entre le mandant et le chef de projet.

Contenu

Situation de départ, objectifs, conditions-cadres, charge de travail, coûts, délais, ressources, communication, risques

Manuel d'exploitation

Le manuel d'exploitation fournit toutes les informations dont a besoin l'exploitant pour exploiter le système de manière conforme et afin de pouvoir réagir correctement en cas de problèmes. Toutes les informations pertinentes pour l'exploitant sont documentées dans le manuel d'exploitation.

Contenu

Aperçu du système, début de l'exploitation, exécution et surveillance de l'exploitation, interruption ou arrêt de l'exploitation, dispositions de sécurité

Manuel d'utilisation

Le manuel d'utilisation contient toutes les informations dont a besoin l'utilisateur d'un produit/d'un système pour s'en servir de manière conforme et pouvoir réagir correctement en cas de problèmes.

Contenu

Aperçu, fonctions, descriptions détaillées de l'application, traitement des erreurs

Mesures de déploiement exécutées

Les mesures décrites et réalisées dans le concept de déploiement sont appliquées. Leur mise en œuvre est vérifiée et l'assurance de leur qualité est exécutée. Exemple de mesures de déploiement: les cours de formation des utilisateurs ont été dispensés et les évaluations des participants sont disponibles pour l'assurance de la qualité.

Mesures de déploiement réalisées

Les mesures définies dans le concept de déploiement sont réalisées, de même que l'organisation requise pour le déploiement. Par exemple, les superusers qui assistent les utilisateurs pendant la phase de déploiement sont recrutés et formés, ou les documents de formation sont réalisés pour que les cours qui suivront puissent être dispensés.

Mesures SIPD

Les mesures SIPD sont réalisées sur la base du concept SIPD. Elles garantissent le respect des exigences envers le besoin de protection selon le concept SIPD.

Migration exécutée

La migration de l'ancien au nouveau système est réalisée et documentée selon les prescriptions des organes de coordination et de contrôle de gestion. Sa traçabilité est assurée. Le succès de la migration est une condition préalable à la décision concernant la mise en service ainsi qu'à la réception de la migration.

Offre

L'offre spécifie la prestation ou le produit proposé par le producteur/l'exploitant. En outre, elle comprend tous les éléments commerciaux, tels que la charge de travail, les coûts, les prestations de garantie, les droits envers les résultats, etc. Elle décrit la démarche et la procédure de fourniture de la prestation et/ou d'installation et d'intégration de produits/systèmes.

Contenu

La structure de l'offre dépend des directives de l'acheteur.

Organisation activée

La nouvelle organisation est activée. Elle fonctionne conformément aux descriptions de processus.

Organisation de l'exploitation réalisée

L'organisation de l'exploitation définie dans le concept d'exploitation, avec l'organisation structurelle et les processus opérationnels de l'exploitant, est réalisée. Le personnel d'exploitation est formé et peut accomplir les tâches d'exploitation.

Organisation mise en œuvre

L'organisation d'affaires est mise en œuvre telle qu'elle est définie dans le concept d'organisation d'affaires. Les mesures prévues pour donner vie à l'organisation (occupation des postes, engagement du personnel, etc.) ont été appliquées sur la base de la description des processus et de l'organisation.

Plan de gestion du projet

Le plan de gestion du projet contient la planification générale du projet ainsi que les principales règles, relatives aux méthodes, techniques, rôles et utilitaires, qui doivent être définies de manière spécifique au projet. Il sert de base d'action unique pour tous les participants au projet. Il est concrétisé et actualisé continuellement pendant le projet selon le principe de la planification et du pilotage roulants. A la clôture de la phase, le plan de gestion du projet est adapté aux nouvelles conditions pour l'exécution de la phase suivante.

Contenu

Description du projet, scénario avec phases et jalons, organisation, structure des résultats du projet, scénario avec structure détaillée du projet, plan de vérification, plan des délais, plan des coûts, plan des ressources, planification des achats, communication, reporting, assurance de la qualité, gestion des risques, plan pour faire remonter les problèmes, gestion documentaire, gestion des modifications.

Plan de release

Dans le cadre du développement agile, le plan de release constitue la base pour la réalisation des sprints, la planification de la livraison d'un release à l'utilisateur et la coordination avec les parties concernées.

Contenu

Releases, interdépendances et conditions préalables, organisation, délais

Procédure de migration

La procédure de migration réalisée a été testée par le développeur ou le testeur du producteur, qui fournit la preuve de ses tests. Ces derniers constituent la condition préalable à la préreception.

Procès-verbal

Le procès-verbal documente les décisions qui sont prises et les mandats qui sont attribués lors d'un entretien. Les points importants de la discussion sont consignés. Les mandats portés au procès-verbal sont gérés dans une liste des points en suspens. Le recueil de tous les procès-verbaux sert à la traçabilité des décisions.

Contenu

Type de réunion, thème, date, participants, ordre du jour, positions du procès-verbal

Procès-verbal de réception

Le procès-verbal de réception renseigne sur le respect des propriétés convenues pour le produit/le système ainsi que les défauts existants. C'est un document contraignant sur le plan juridique.

Contenu

Objet de la réception, participants à la réception, bases, procédure de réception, critères de réception avec catégories de défauts, résultats à livrer et défauts (y c. mesures, délais, responsabilités), résultat de la réception, signature

Procès-verbal de test

Le procès-verbal de test consigne les résultats des tests. Ceux-ci sont évalués conformément aux catégories d'erreurs définies dans le concept de test.

Contenu

Cas de test, testeur, résultat du test, catégorie d'erreurs

Procès-verbal de vérification

Le procès-verbal de vérification consigne les constatations faites lors des vérifications et documente les décisions de mise en œuvre y relatives ainsi que la décision concernant l'état du résultat.

Contenu

Résultat à vérifier, date de la vérification, vérificateur, constats, décisions relatives aux constats, décision relative au résultat.

Product backlog

Le product backlog sert au pilotage agile du développement et contient toutes les exigences à réaliser. Il est géré en permanence.

Contenu

Exigence, story points, priorité, attribution au sprint, état

Produit activé

Le produit activé est mis à la disposition des utilisateurs pour qu'ils puissent s'en servir. Le produit est activé après la préreception et la libération du déploiement. Il comprend toutes les composantes nécessaires à l'exploitation.

Produit réalisé

Le produit réalisé a été testé par le développeur ou le testeur du producteur. Il est remis à l'utilisateur pour les tests et la préreception.

Prototype réalisé

Le prototype sert à vérifier la faisabilité ou le comportement d'un système ou d'un produit dans une situation déterminée. Les prototypes sont utilisés pour évaluer et réduire les risques. Plusieurs prototypes différents peuvent être réalisés dans le projet. Ils servent à réaliser le «proof of concept» (POC). On peut distinguer entre les prototypes jetables et les prototypes réutilisables.

Publication

La publication renseigne sur l'adjudication relative à l'appel d'offres. Sa forme et son contenu sont définis par les organes de prescription et de contrôle de gestion ou par l'organe d'achat.

Contenu

Appel d'offres concerné, organe d'achat, bénéficiaire de l'adjudication, moyens juridiques

Rapport de phase

Le rapport de phase est à la base de la décision de libérer ou non la phase suivante. Il résume les résultats et les décisions de la phase actuelle et présente l'organisation de la phase suivante.

Contenu

Situation de départ, objectifs et solutions, rapport à la stratégie et mise en œuvre des prescriptions, base légale, utilité et efficacité, planification et organisation, risques et conséquences, proposition

Rapport d'état du projet

Le rapport d'état du projet sert à l'information périodique sur l'état du projet, son avancement et les prévisions sur la suite de son déroulement. La manière dont s'effectue cette information est réglée dans le plan de gestion du projet. Les prescriptions de l'organisation permanente en ce qui concerne le contenu et la fréquence des rapports sont prises en compte par le projet.

Contenu

Aperçu de l'état du projet, appréciation de l'atteinte des objectifs, comparaison plan-état et prévisions concernant les résultats, la charge de travail, les coûts, les délais, les problèmes et les mesures, les risques

Rapport d'évaluation des offres

Le rapport d'évaluation des offres résume les résultats de l'appréciation correspondante. Il est à la base de la décision d'adjudication.

Contenu

Situation de départ, choix et justification, procédure d'appréciation, appréciation des offres, propositions; annexes comprenant un catalogue de critères avec appréciations.

Rapport qualité et risques

Le rapport qualité et risques renseigne, d'un point de vue indépendant, sur la qualité et les risques du projet. Son contenu dépend du mandat et de sa délimitation ainsi que des méthodes utilisées.

Contenu

Mandat et délimitation, démarche, évaluation globale avec état du projet, évaluation de la qualité, évaluation des risques, recommandations

Spécification détaillée

La spécification détaillée décrit les propriétés détaillées du système. Elle se fonde sur les exigences envers celui-ci et sur l'étude détaillée. Elle est la base de la réalisation et de l'établissement des descriptions détaillées des cas de test.

Contenu

Le contenu de la spécification détaillée dépend de l'objet de la réalisation et des méthodes de spécification utilisées.

Sprint backlog

Le sprint backlog sert au pilotage agile du développement et contient toutes les exigences à réaliser au sein d'un sprint.

Contenu

Sprint, exigence

Système activé

Le système activé est mis à la disposition de l'utilisateur pour qu'il puisse s'en servir. Il est exploité conformément au concept et au manuel d'exploitation. Les conditions préalables à la mesure et au respect de l'accord sur les niveaux de service (SLA) sont remplies.

Système de test

Le système de test est utilisé pour l'exécution des tests. Suivant la méthode de test, diverses exigences envers le système de test sont posées. Différents systèmes de test peuvent donc être utilisés pour les tests. Le système de test est mis à disposition selon le concept de test. Il doit suffisamment correspondre au système de production pour que les cas de test décrits puissent être exécutés dans des conditions réalistes.

Système développé / paramétré

Le système développé/paramétré a été testé par le développeur ou l'intégrateur et le testeur du producteur. Il est remis à l'exploitant pour être intégré dans l'infrastructure d'exploitation. Le développement et l'intégration peuvent être réalisés en plusieurs étapes ou sous forme de releases.

Système intégré

Le système intégré est mis à la disposition des testeurs de l'utilisateur pour les tests et la préreception. Il est activé après la préreception et la libération du déploiement.

Remarques concernant l'utilisation

Introduction

Ce chapitre aide à appliquer correctement la méthode HERMES.

Des **explications** montrent comment des thèmes spécifiques sont intégrés dans HERMES. Elles décrivent les relations entre ces thèmes et la méthode et permettent une meilleure compréhension de HERMES.

- Gouvernance
- Développement durable
- Pilotage et conduite au niveau financier

Des **remarques concernant la mise en application** expliquent comment HERMES doit être utilisée dans des situations spécifiques. Elles accompagnent l'utilisation et aident à réduire la marge d'interprétation.

- Planification
- Unités de réalisation et releases
- Application dans des programmes
- Interaction avec d'autres méthodes et pratiques
- Gestion agile de projets avec HERMES et SCRUM
- Déploiement de HERMES dans l'organisation

Gouvernance

Voici de quoi il s'agit

La gouvernance est comprise, d'une manière générale, comme «la gestion et le contrôle responsables de l'entreprise». Elle doit être mise en œuvre, en particulier, par la direction.

La gouvernance de projet est une partie de la gouvernance d'entreprise. Les caractéristiques d'une bonne gouvernance de projet sont les suivantes:

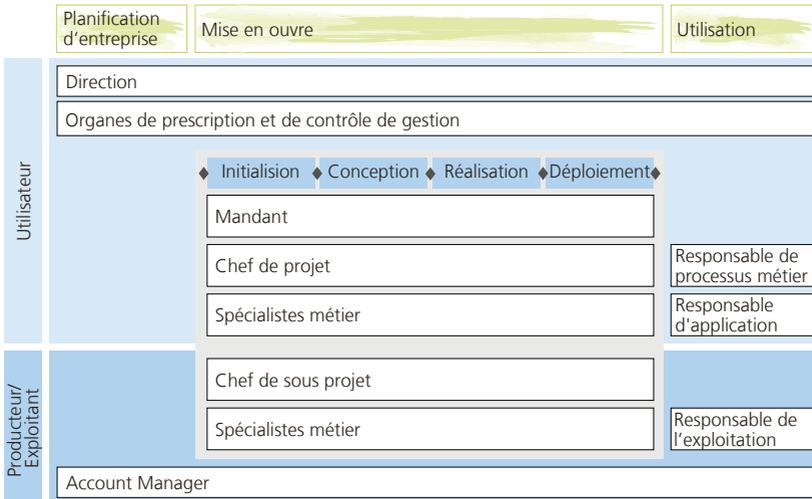
- pilotage et conduite de projet aptes à fonctionner,
- prise en compte des intérêts des parties prenantes,
- collaboration entre l'organisation de projet et l'organisation permanente,
- coordination des objectifs du projet avec les stratégies et les objectifs de l'organisation permanente,
- transparence dans la communication du projet,
- traçabilité de l'exécution du projet,
- gestion adéquate des risques,
- utilisation efficiente et durable des moyens.

Les caractéristiques d'une bonne gouvernance de projet constituent les exigences envers le pilotage et l'exécution du projet.

Processus de l'entreprise et HERMES

Les entreprises exploitent d'une part les affaires opérationnelles et se trouvent d'autre part, face à des changements permanents nécessaires pour répondre aux enjeux du futur. L'entreprise dispose de processus et de méthodes pour

- soutenir l'élaboration de la planification d'entreprise,
- accompagner la mise en œuvre de la planification d'entreprise,
- assurer l'utilisation des résultats.



Elaboration de la planification d'entreprise

Avec l'élaboration de la planification d'entreprise, les projets sont priorisés et les ressources et moyens nécessaires à leur mise en œuvre sont planifiés afin qu'il soient mis à disposition de manière suffisante. La planification d'entreprise se base sur la description d'un besoin issu d'un processus organisationnel, d'idées pour une nouvelle application informatique ou une démarche stratégique. Ces descriptions initiales sont souvent appelées études et ne génèrent en général pas de coûts externes.

Lorsque les partenaires du projet appartiennent à la même organisation (par exemple une administration avec un service informatique interne) ils sont déjà en contact lors de l'élaboration de la planification d'entreprise. L'account manager du producteur ou de l'exploitant et la direction de l'utilisateur ont avantage à échanger rapidement les informations. Ils s'assurent ainsi que les ressources nécessaires sont disponibles en quantité suffisante chez les partenaires concernés. Les prescriptions de l'organisation permanente accompagne ce processus.

Sur la base de la planification d'entreprise, l'organisation décide quels projets sont initialisés. Dès que la décision d'initialiser un projet est prise, le projet est effectué avec HERMES et intégré au portefeuille de projets de l'organisation permanente.

Mise en œuvre de la planification d'entreprise

Lors de la mise en œuvre de la planification d'entreprise, les changements significatifs sont réalisés avec des projets. Les démarches moins importantes, avec peu de risques et moins de complexité sont souvent réalisés sous forme de mission. La définition de ce qu'est un projet est très lié à l'entreprise concernée qui doit le définir formellement. HERMES 5 soutient la planification d'entreprise orientée projets.

HERMES 5 décrit la collaboration entre les partenaires du projet et les assiste dans l'initialisation, la conception, la réalisation et le déploiement des résultats et lors de la mise à disposition de l'exploitation. HERMES 5 décrit les rôles, les résultats et les tâches des partenaires (utilisateur, producteur, exploitant) et apporte la transparence nécessaire à leur collaboration. Pendant la phase d'initialisation les ébauches ou les études de la planification d'entreprise sont approfondies. Différentes variantes sont élaborées et évaluées. Le mandat de projet est basé sur la variante sélectionnée pour que l'organisation permanente puisse, à la fin de la phase d'initialisation, choisir ou non de libérer le projet.

Le projet est en étroite relation avec l'organisation permanente de l'utilisateur. La direction et les organes de prescription et de contrôle sont intégrés au projet via les tâches de décision et le reporting. Le mandat assure une communication permanente entre l'organisation permanente et l'organisation de projet.

Utilisation des résultats

L'utilisation des résultats d'un projet débute avec la mise en service. Les conditions pour une utilisation durable sont préparés lors du projet. Le projet est clôt lorsque l'exploitation est stable et que les résultats sont validés. Les partenaires s'assurent que les ressources nécessaires à l'exploitation sont disponibles. Ce sont souvent les rôles du responsable des processus, du responsable d'application et du responsable d'exploitation qui sont concernés. La direction de l'utilisateur et l'account manager du producteur ou de l'exploitant restent en contact pendant la période d'utilisation. Les contrôles du succès d'un projet ont lieu pendant la période d'utilisation afin d'évaluer l'atteinte des objectifs.

Intégration dans la gestion du portefeuille de projets

La gouvernance exigeant une utilisation efficiente et durable des moyens, il est nécessaire d'évaluer si un projet doit être libéré. Une des tâches de l'organisation permanente consiste à piloter et à contrôler de manière générale l'ensemble des projets de l'organisation. Elle est réalisée au moyen de la gestion du portefeuille de projets. Cette gestion englobe la priorisation et la coordination des projets, l'attribution des ressources aux projets et les décisions d'exécuter, d'interrompre et de terminer tel ou tel projet.

Dans l'organisation permanente, la gestion du portefeuille de projets est souvent confiée au Project Management Office (PMO) ou à un organe de contrôle de gestion.



Dans HERMES, l'intégration des projets dans la gestion du portefeuille de projets est facilitée, entre autres, par les phases et les jalons, qui permettent un pilotage transparent des projets. Aux jalons sont définis des quality gates auxquelles les vérifications nécessaires sont réalisées à l'aide de listes de contrôle et qui sont documentés de manière démontrable.

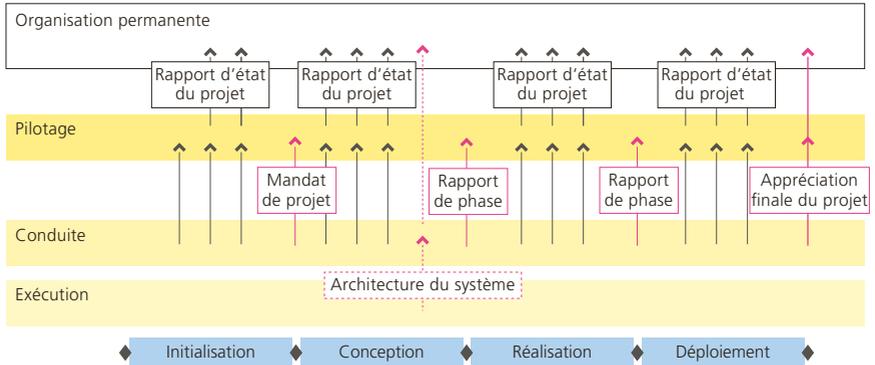
Reporting

Le reporting est nécessaire, car la gouvernance de projet exige une communication transparente ainsi que la traçabilité du déroulement du projet.

Avec le reporting, le flux d'informations dans l'organisation de projet et par rapport à l'organisation permanente est réglé de manière formelle. Il constitue une condition préalable à l'exécution responsable de leurs tâches par les organes compétents de l'organisation de projet et de l'organisation permanente.

Le reporting procure une transparence utile non seulement pour l'organisation permanente et le mandant, mais aussi pour le chef de projet, car il documente la qualité de l'exécution du projet.

Le reporting au sein de l'organisation de projet et envers l'organisation permanente peut être représenté comme suit.



- **Rapport sur l'état du projet:** un rapport sur l'état du projet est établi périodiquement de la libération à la clôture du projet. La direction du projet le rédige, avec la périodicité définie par l'organisation permanente, pour communiquer à l'interne et au mandant l'état du projet (comparaison plan-état) et la suite probable de son déroulement (prévisions).
- **Rapport de phases:** à la fin des phases conception et réalisation, les résultats de la phase et la planification du déroulement ultérieur du projet sont préparés pour le mandant de manière qu'il puisse prendre sa décision concernant la suite des opérations (en règle générale, la libération de la phase).
- **Appréciation finale du projet:** l'appréciation finale du projet est rédigée à la fin de la phase déploiement. Elle sert à l'amélioration continue de l'organisation permanente sur la base des expériences faites.

Résultats spécifiques de l'exécution du projet: en complément au reporting, des résultats spécifiques définis (exemple: architecture du système) sont fournis, pour vérification, aux organes de prescription et de contrôle de gestion.

Respect des exigences de la gouvernance de projet

Lors de l'évaluation d'un projet, on vérifie, entre autres, si les exigences envers la bonne gouvernance de projet sont remplies.

Nous décrivons ci-après comment les éléments de la méthode HERMES la soutiennent.

Exigence	Éléments de soutien proposés par la méthode HERMES
Pilotage et conduite de projet aptes à fonctionner	<p>Rôles</p> <p>Les rôles constituent un élément central de la méthode pour que puisse être remplie l'exigence d'un pilotage et d'une conduite de projet aptes à fonctionner:</p> <ul style="list-style-type: none">• La responsabilité envers les tâches et les résultats est attribuée à des rôles et à des partenaires définis dans le projet.• Les rôles sont attribués aux niveaux hiérarchiques du pilotage, de la conduite et de l'exécution. Ainsi, la responsabilité qu'ils impliquent devient plus visible.• Les rôles sont concrétisés par des descriptions, dans lesquelles sont définies les tâches, les compétences et la responsabilité qu'ils impliquent ainsi que les qualifications qu'ils requièrent.• Pour assister le rôle du mandant, un rôle de gestionnaire de la qualité et des risques est défini. Ce gestionnaire procède à des évaluations indépendantes concernant l'exécution du projet et donne des recommandations.• Pour assister le rôle du mandant, un rôle de comité de pilotage est aussi défini. Ainsi, les parties prenantes peuvent être intégrées dans l'organisation de projet au niveau du pilotage.• Pour assister le rôle du chef de projet, un rôle de comité spécialisé est défini. Ainsi, les parties prenantes peuvent être intégrées dans l'organisation de projet sur les plans de la conduite et des activités spécialisées.• Le chapitre Organisation de projet décrit quels aspects doivent être pris en compte lors de l'occupation des rôles pour qu'un pilotage et une conduite de projet aptes à fonctionner soient garantis. <p>Modules et tâches</p> <p>Les tâches du pilotage et de la conduite sont décrites de manière détaillée. Elles sont regroupées dans les modules pilotage de projet et conduite de projet et sont ainsi clairement visibles pour le mandant, le chef de projet et les autres participants au projet. Il en résulte une transparence élevée par rapport aux tâches et aux résultats qui sont de la responsabilité du mandant et du chef de projet.</p> <p>Résultats</p> <p>Certains résultats minimaux doivent être élaborés dans chaque projet afin que celui-ci puisse être piloté et conduit. En font partie, par exemple, le mandat de projet ou le plan de gestion du projet. Les résultats minimaux du point de vue de la gouvernance sont définis dans le chapitre Résultats.</p> <p>Reporting</p> <p>Le pilotage du projet a besoin d'informations fiables sur la planification, l'état du projet et les prévisions. Ces informations sont fournies via le reporting. Celui-ci est défini plus loin.</p>

Exigence	Éléments de soutien proposés par la méthode HERMES
<p>Prise en compte des intérêts des parties prenantes</p>	<p>Rôles Les rôles de pilotage du projet (mandant) et de conduite du projet (chef de projet) sont responsables des tâches correspondantes.</p> <p>Tâches La tâche Conduire la gestion des parties prenantes et la communication garantit l'identification des parties prenantes et l'analyse de leurs intérêts.</p> <p>Résultats La liste des parties prenantes est élaborée dans la phase initialisation et est actualisée en permanence dans le déroulement du projet.</p>
<p>Collaboration entre l'organisation de projet et l'organisation permanente</p>	<p>HERMES et gestion du portefeuille de projets HERMES soutient l'intégration des projets dans la gestion du portefeuille de projets. Voir à ce propos les explications ci-dessous.</p> <p>Phases et jalons Les phases et jalons (avec quality gates) soutiennent la collaboration.</p> <p>Rôles Le modèle des rôles crée une relation claire entre l'organisation de projet et l'organisation permanente, avec ses organes de prescription et de contrôle de gestion.</p> <p>Tâches Plusieurs tâches soutiennent la collaboration entre l'organisation de projet et l'organisation permanente. Exemples:</p> <ul style="list-style-type: none"> • les tâches de décision concernant la libération du projet, la libération d'une phase et la clôture du projet, • la tâche convenir et piloter des prestations, • la tâche prendre la décision concernant l'architecture du système, • la tâche prendre la décision concernant le concept SIPD.
<p>Coordination des objectifs du projet avec la stratégie et les objectifs de l'organisation permanente</p>	<p>Phases et jalons Avant la libération du projet et celle d'une phase, les objectifs du projet sont coordonnés avec la stratégie et les objectifs de l'organisation permanente. Cela s'effectue dans les tâches de décision correspondantes. La libération du projet est réalisée, après la phase initialisation, par l'organisation permanente et le mandant qui en assume cependant la responsabilité.</p>
<p>Transparence dans la communication du projet</p>	<p>Tâches La planification de la communication est élaborée dans la tâche Gestion des parties prenantes et communication. La communication est réalisée en fonction des groupes cibles.</p> <p>Reporting Le reporting garantit la communication interne au projet entre la direction de celui-ci et le mandant ainsi qu'une vision générale réaliste, actuelle envers l'organisation permanente.</p>

Exigence	Éléments de soutien proposés par la méthode HERMES
<p>Traçabilité de l'exécution de projet</p>	<p>Résultats Les résultats produits au cours du projet représentent l'évolution de celui-ci.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le déroulement du projet est documenté au moyen du reporting périodique, qui comprend le rapport sur l'état du projet et le rapport de phases. • Les décisions concernant le projet sont consignées et les réunions font l'objet d'un procès-verbal. • Les expériences du projet sont consignées au fur et à mesure. • Dans l'appréciation finale du projet, les comparaisons plan-état sont exécutées et les constatations importantes sont consignées. • Le plan de gestion du projet est actualisé et au fur et à mesure et documente l'état mis à jour de la planification. • Les achats sont documentés au moyen d'un rapport d'évaluation.
<p>Gestion adéquate des risques</p>	<p>Rôles Le rôle de gestionnaire de la qualité et des risques au niveau du pilotage du projet assiste le mandant en réalisant une évaluation indépendante du projet.</p> <p>Phases et jalons Si, à la fin d'une phase, les risques sont jugés non acceptables, le mandant ne libère pas la phase suivante.</p> <p>Scénarios et modules Les scénarios et les modules facilitent, pour tous les participants au projet et pour l'organisation permanente, la compréhension commune du déroulement d'un projet d'un caractère spécifique. Cela permet d'éviter les malentendus et de réduire globalement les risques liés au projet.</p> <p>Tâches La gestion des risques est réalisée en continu au moyen de la tâche Gérer les risques.</p> <p>Résultats Le rapport sur l'état du projet contient l'évaluation actuelle des risques et renseigne ses destinataires sur l'évaluation du chef de projet.</p>
<p>Utilisation efficiente et durable des moyens</p>	<p>Scénarios et modules Les scénarios et les modules permettent la planification efficiente du projet.</p> <p>Phases et jalons A la fin des phases initialisation, conception et réalisation, on vérifie s'il est judicieux de démarrer le projet ou d'en continuer l'exécution. Le projet peut être arrêté pour les raisons suivantes: il n'est pas rentable, les risques sont trop élevés, il n'est guère réalisable, il ne concorde pas avec les objectifs et les stratégies de l'organisation. Les phases et les jalons permettent en outre l'intégration des projets dans la gestion du portefeuille de projets.</p> <p>Remarques concernant l'application Le chapitre Durabilité décrit comment les projets sont exécutés de manière durable, comment des résultats durables sont obtenus et quels critères de durabilité doivent être utilisés.</p>

Développement durable, durabilité

Voici de quoi il s'agit

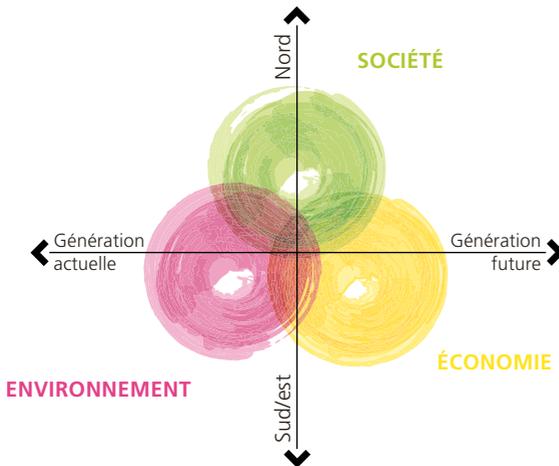
Compréhension de la durabilité

Source: Office fédéral du développement territorial ARE

La Suisse s'appuie sur la compréhension de la durabilité de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement («commission Brundtland»), qui a défini le développement durable comme un mode de développement répondant aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Elle souligne ainsi l'interconnexion des processus économiques, sociétaux et écologiques .

Le développement durable n'est pas une tâche facultative, ni pour la Confédération ni pour les cantons. L'article 2 («But») de la Constitution fédérale en fait un objectif étatique, et l'article 73 («Développement durable») engage la Confédération et les cantons à œuvrer «à l'établissement d'un équilibre durable entre la nature, en particulier sa capacité de renouvellement, et son utilisation par l'être humain». Le Conseil fédéral a mis en œuvre ces mandats constitutionnels au moyen de stratégies pour le développement durable (1997, 2002, 2008, 2012).

Concept tridimensionnel



La stratégie de la Confédération se fonde sur le concept des trois dimensions (environnement, économie et société) et comprend les aspects suivants:

- Les processus économiques, sociétaux et écologiques sont interconnectés. Les interactions entre les trois dimensions environnement, économie et société doivent être prises en compte.
- Le développement durable va plus loin que la protection de l'environnement.
- Les effets de l'action actuelle sur le futur doivent être pris en compte (générations actuelle et de future).
- La consommation de l'environnement et des ressources doit être abaissée à un niveau durablement supportable, tout en préservant la performance économique et la cohésion sociale.
- Les interdépendances mondiales doivent être prises en compte (aspect Nord – Sud).

Si des projets doivent être durables, leurs objectifs ne doivent pas se limiter aux aspects économiques (délais, coûts, résultats), mais doivent aussi prendre en compte les aspects de la société et de l'environnement.

En ce sens, un management de projet couronné de succès a aussi un impact positif dans le domaine du développement durable.

L'instrument «Évaluation de la durabilité» de la Confédération offre la possibilité de vérifier les effets attendus des projets dans les domaines principaux de la durabilité. A l'aide de 15 critères définis par le Conseil Fédéral, il est possible d'évaluer et de visualiser les répercussions probables dans les domaines économiques, environnementaux et sociétaux, ainsi que de comparer différentes variantes. Pour plus d'informations: Évaluation de la durabilité. www.are.admin.ch/edd

Pour ce qui concerne plus spécifiquement les projets informatiques (technologies de l'information et de la communication – TIC), la réflexion en termes de durabilité met en avant l'analyse du cycle de vie – notamment la bonne utilisation de l'énergie et des ressources (de l'extraction au recyclage) – ainsi que les conditions de travail dans les pays producteurs. Une attention particulière doit être donnée à la politique des achats, en définissant des critères d'adjudication écologiques et sociaux.

Pour les technologies de l'information la garantie à long terme de la disponibilité des données, la sécurité et l'intégrité des données ainsi que l'accès à la connaissance jouent par ailleurs un rôle important (ressources digitales).

Durabilité avec HERMES

HERMES comme produit global

HERMES soutient la durabilité du projet. Les éléments de la méthode HERMES sont décrits ci-après par rapport à leurs aspects de durabilité.

Scénarios et modules

Dans le module achat, les objectifs et les exigences de durabilité sont intégrés dans le catalogue des critères pour l'achat des prestations et des produits et sont pris en compte dans l'évaluation.

Phases et jalons

Il est important d'ancrer la durabilité dans les objectifs stratégiques du projet. Ils seront pris en compte, dans la phase initialisation, comme prescription pour le projet.

- La décision de libérer le projet est prise à la fin de la phase initialisation, en commun par l'organisation permanente et le mandant. L'un des critères de décision est alors la manière dont les prescriptions et les objectifs de durabilité sont remplis par le projet. Les projets ne respectant pas la durabilité ne sont donc pas libérés du tout.
- A chaque décision concernant la libération d'une phase, le respect des prescriptions et la concordance du projet avec les objectifs stratégiques sont vérifiés. Lors de la décision du choix de la variante et à d'autres jalons, telle que la décision concernant l'architecture du système, l'atteinte des objectifs de durabilité est aussi prise en compte comme critère d'évaluation.

Rôles

Les rôles peuvent favoriser, par leurs compétences et leur responsabilité, une gestion consciente des ressources. La compréhension nécessaire à cet effet est déjà transmise aux participants lors de la définition des objectifs. Par conséquent, tous les rôles sont directement déterminants, dans leurs tâches respectives, pour la durabilité du projet.

Aux niveaux hiérarchiques du pilotage et de la conduite, les rôles suivants s'occupent particulièrement des objectifs liés à la durabilité

Mandant

- Définit les objectifs en concordance avec la stratégie et les prescriptions de durabilité
- Priorise les objectifs et élimine les conflits entre eux
- Vérifie régulièrement la mise en œuvre des prescriptions et l'atteinte des objectifs
- Assure l'implication des parties prenantes, avec leurs droits respectifs
- Garantit les ressources nécessaires à long terme pour l'exploitation

Chef de projet

- Ancre dans le projet la prise de conscience envers la durabilité
- Lors de ses décisions, tient compte des critères de durabilité
- Garantit la gestion économique des ressources
- S'assure, lors de l'occupation des rôles, que les spécialistes disposent des qualifications requises et comble les éventuelles lacunes à ce niveau
- Tient compte des intérêts des parties prenantes

Au niveau hiérarchique de l'exécution de projet, les rôles suivants s'occupent particulièrement de la durabilité:

Business analyst:

- Détermine les prescriptions de l'organisation permanente en ce qui concerne la durabilité
- Assiste le mandant lors de la définition des objectifs de durabilité
- Garantit que, lors de la définition des exigences, les aspects de durabilité soient pris en compte

- Priorise les exigences en fonction des valeurs de durabilité. Les objectifs de durabilité sont pris en compte lors de l'évaluation des exigences.
- Evalue les variantes également sous l'angle de la durabilité

Responsable de l'exploitation

- Prend en compte les aspects de durabilité lors de la définition des exigences du point de vue de l'exploitation
- Tient compte des aspects de durabilité lors de l'établissement du concept d'exploitation
- Assure une exploitation durable

Dans l'organisation permanente, les groupes de rôles suivants s'occupent particulièrement de durabilité:

Organes de prescription et de contrôle de gestion

- Évaluent le respect des prescriptions et l'atteinte des objectifs de durabilité
- Dans les projets informatiques, vérifient l'architecture informatique. Des architectures informatiques homogènes doivent permettre d'assurer durablement l'exploitation et la suite du développement

Direction

- Fixe les priorités dans le portefeuille de projets en appliquant aussi des critères tenant compte de la durabilité.
- Vérifie si les prescriptions et les objectifs de durabilité peuvent être atteints de manière réaliste avec le projet

Tâches

Plusieurs tâches soutiennent concrètement la durabilité dans le projet

- les tâches de décision concernant la libération du projet, la libération d'une phase et la clôture du projet
- la tâche prendre la décision concernant le choix de la variante
- la tâche prendre la décision concernant l'architecture du système
- la tâche convenir et piloter des prestations
- la tâche conduire la gestion des parties prenantes et la communication
- les tâches du module achats

Résultats

Dans le projet, sont élaborés tous les résultats nécessaires pour une exploitation durable. En font partie l'organisation, avec les processus, ainsi que les résultats pour la maintenance et la poursuite du développement, avec le manuel d'utilisation, le manuel d'exploitation, l'architecture du système, les spécifications détaillées et la documentation. Pour la suite du développement après la clôture du projet, l'infrastructure et les utilitaires de test sont transmis du projet à l'organisation permanente.

Les résultats suivants soutiennent la durabilité lors de décisions

- Etude: critère d'évaluation pour le choix de la variante
- Cahier des charges: critère d'évaluation de la solution ainsi que des sous-missionnaires
- Liste de contrôle

Pilotage et conduite au niveau financier

Voici de quoi il s'agit

Le pilotage et la conduite du projet au niveau financier commencent avec le mandat d'initialisation et s'étendent sur toutes les phases du projet.

Financement

L'organisation permanente fournit les moyens financiers nécessaires pour le projet. Comme la phase initialisation constitue une prestation préalable, elle est financée par le budget du projet ou par celui de la ligne hiérarchique. Ses coûts sont intégrés comme prestation préalable dans l'analyse de rentabilité du projet.

La planification et le financement des moyens nécessaires sont effectués pour l'ensemble du projet. Une planification générale est établie à la fin de la phase initialisation, puis est vérifiée et adaptée au fur et à mesure. À la fin de la phase conception, les coûts de réalisation et d'exploitation doivent être connus de manière formelle. Les frais de couverture des risques du projet sont alors aussi pris en compte.

Les coûts d'exploitation sont financés par le budget du projet pendant le déroulement de celui-ci; ensuite, ils sont imputés au budget de la ligne hiérarchique.

Pilotage

Le budget du projet est approuvé par l'organisation permanente lors de la décision de libérer le projet. Le mandant en assume la responsabilité et libère les moyens phase par phase. Cette libération est pilotée par les tâches de décision concernant la libération de chaque phase.

Le mandant est responsable du pilotage financier. Par le biais du reporting, il reçoit toutes les informations nécessaires pour évaluer l'état du projet et l'évolution des coûts. Il garantit l'efficacité du projet. Par conséquent, il pilote les coûts de celui-ci ainsi que les futurs coûts d'exploitation.

Pour l'aider dans ce pilotage, il mandate, si nécessaire, un gestionnaire indépendant de l'assurance de la qualité et des risques.

Conduite

Le chef de projet est responsable de la conduite financière du projet. Il gère la comptabilité du projet et élabore les informations nécessaires pour le pilotage.

Avec la tâche Conduire la gestion des modifications, il garantit que les changements portant sur l'exigence et l'étendue, ainsi que leurs effets sur les coûts, le personnel nécessaire et les délais, sont identifiés, analysés, demandés et décidés au moment opportun. Il adapte la planification en conséquence.

Planification

Voici de quoi il s'agit

La planification est à la base d'une utilisation économique et efficace des moyens et ressources dans le projet. Elle constitue la condition préalable à la conduite et au pilotage de celui-ci. Elle soutient la communication et la coordination des activités entre les participants au projet.

Démarche

Après l'élaboration de l'étude avec les objectifs et après le choix des variantes, la première étape de la planification du projet est la structuration de celui-ci. A cet effet, le chef de projet choisit le scénario qui convient dans HERMES online. Avec ses modules, phases, jalons, tâches, résultats et rôles, le scénario prescrit une structure de base qui est reprise pour le projet et adaptée à la situation réelle de celui-ci.

Les résultats de la planification sont consignés dans le plan de gestion du projet, qui constitue l'instrument central pour l'octroi des lots de travail et la conduite du projet, et comprend tous les plans qui interviennent dans celui-ci. Il est établi dans la phase initialisation et continuellement actualisé.

Lors de la planification, le chef de projet est assisté par le Project Management Office (PMO) de l'organisation permanente ainsi que par HERMES online.

Le projet est planifié, piloté et conduit selon le principe de la planification roulante. Il est d'abord, dans la phase initialisation, planifié de manière générale (plan sommaire). A la fin des phases initialisation, conception et réalisation, la phase suivante est planifiée en détail avant qu'il soit décidé de la libérer et le plan sommaire est vérifié.

Planification de l'ensemble du projet dans la phase initialisation

Le projet est planifié de manière générale dans la phase initialisation. Il est structuré et ses résultats sont définis sur la base de l'étude. Les ressources humaines et financières sont uniquement planifiées, de manière à ce que leur disponibilité puisse être garantie pour l'ensemble du projet et non pas dans le détail.

D'abord, la structure de découpage du projet est élaborée. La démarche est la suivante:

1. Elaborer l'étude comprenant les variantes. Consigner l'étendue et la délimitation de la variante choisie.
2. Dans HERMES online, sur la base du résultat du projet,
 - a. choisir le scénario
 - b. vérifier les modules, tâches et résultats, puis supprimer les éléments non pertinents pour le projet
 - c. établir et exporter la structure de découpage du projet, qui contient les phases, les jalons, les tâches, les résultats et les rôles et est intégrée dans le plan de gestion du projet
3. Compléter les jalons, tâches et résultats spécifiques au projet
4. Adapter au projet les rôles figurant dans le plan de gestion du projet

Ensuite le plan de gestion du projet est élaboré, avec les étapes suivantes. Ces dernières ne doivent pas impérativement être exécutées dans cet ordre et peuvent être parcourues plusieurs fois.

- Déterminer les risques et définir les mesures
- Elaborer le plan d'assurance de la qualité et le plan de vérification
- Evaluer les charges de travail pour les résultats
- Déterminer les interdépendances
- Elaborer le calendrier
 - Garantir les ressources pour la durée de l'ensemble du projet au moyen de la tâche Convenir et piloter des prestations
 - Prendre en compte la qualification et la disponibilité des ressources en évaluant la charge et la durée
 - Estimer la durée des tâches
- Planifier les moyens matériels
- Elaborer le plan de communication
- Elaborer le plan des coûts
- Vérifier le plan de gestion du projet avec la mesure d'assurance de la qualité
- Coordonner le plan de gestion du projet avec les parties prenantes et le vérifier en tant que base pour le mandat de projet

Planification détaillée de la phase suivante

Les activités suivantes sont à exécuter:

- Vérifier la structure détaillée du projet et compléter les tâches et résultats
- Concrétiser les tâches et les résultats
- Définir les lots de travail de la phase suivante et désigner des responsables pour chaque paquet de travail
- Concrétiser les activités et les résultats des lots de travail
- Vérifier, en se fondant sur les paquets de travail, les charges estimées
- Concrétiser la planification des ressources
- Concrétiser le calendrier de la phase
- Elaborer le plan de décisions
- Concrétiser le plan de vérification
- Concrétiser le plan de communication
- Actualiser la liste des risques et les mesures
- Vérifier le plan général
- Vérifier le plan de gestion du projet au moyen de la mesure d'assurance de la qualité
- Coordonner le plan de gestion du projet avec les parties prenantes

Planification et pilotage avec lots de travail

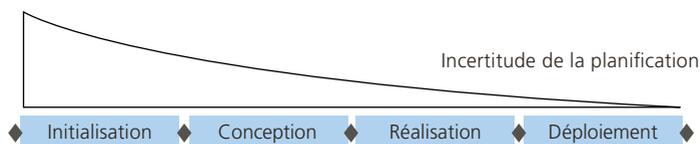
La planification détaillée d'une phase est réalisée sur la base de lots de travail. Ceux-ci constituent une condition préalable au contrôle et au pilotage du projet. Les remarques suivantes concernent les lots de travail:

- Plusieurs lots de travail peuvent être constitués à partir d'une tâche HERMES.
- D'un lot de travail résultent un ou plusieurs résultats. Ceux-ci sont élaborés dans des activités. Lors de l'élaboration d'un paquet de travail, les activités décrites dans HERMES sont affinées.
- A la clôture du lot de travail, les résultats sont soumis aux mesures d'assurance de la qualité définies dans le plan de vérification ou dans le concept de test, et sont acceptés.
- Un lot de travail est confié à un responsable. Plusieurs personnes peuvent y collaborer.
- En général, un lot de travail dure entre deux et six semaines.

Exactitude de la planification dans le déroulement du projet

Avec la démarche par phases, les résultats sont concrétisés au fur et à mesure (voir chapitre Phases). En conséquence, l'insécurité dans le déroulement du projet diminue et la précision de la planification augmente. Le degré de détail des résultats et la précision de la planification sont en relation directe. La précision de planification atteinte à un instant déterminé fixe le degré de détail auquel les résultats doivent être élaborés.

La figure illustre la diminution de l'incertitude de la planification au fil du projet.



HERMES ne peut prescrire aucun objectif sur l'exactitude de la planification à un instant déterminé dans le déroulement du projet, parce que cela dépend fortement de la situation, de la caractéristique du projet et de sa complexité. Une telle prescription doit toutefois être faite par le mandant et les organes de prescription et de contrôle de l'organisation permanente.

En principe, des estimations doivent figurer dans le mandat de projet ainsi que dans le plan de gestion du projet, avec indication de la précision de la planification et des réserves en résultant. Les hypothèses posées pour effectuer ces estimations doivent être documentées, afin de remplir l'exigence requise au niveau de la gouvernance, d'une communication transparente.

Unités de réalisation et releases

Voici de quoi il s'agit

Si un projet doit fournir le plus rapidement possible des résultats pour l'utilisation en production ou si sa complexité générale est trop élevée pour qu'il soit réalisé en une fois dans toute son ampleur, son exécution et son déploiement peuvent être subdivisés en plusieurs unités de réalisation.

L'unité de réalisation englobe tous les résultats techniques et organisationnels nécessaires pour le déploiement et l'utilisation.

Dans les projets informatiques, le système informatique est souvent réalisé sous la forme de releases logicielles, qui sont testés et intégrés au fur et à mesure. Une unité de réalisation peut être développée en plusieurs releases.

Définition de l'unité de réalisation et du release:

Unité de réalisation

Une unité de réalisation (UR) englobe tous les résultats techniques et organisationnels du projet qui sont nécessaires pour que le système ou des parties de celui-ci puissent être mis en service. A la fin d'une unité de réalisation, le produit ou le système est utilisé en production.

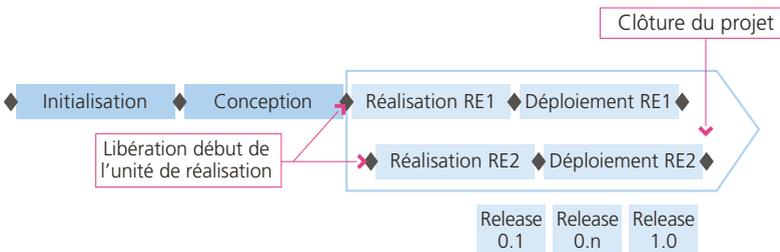
Release

Un release est un résultat représentant un système informatique apte à fonctionner. Il ne doit pas impérativement être mis en service par l'utilisateur, mais peut être livré sous la forme d'un objet de test.

Unités de réalisation et modèle de phases

Le modèle de phases de HERMES permet de développer les unités de réalisation tant en série qu'en parallèle. Chaque unité de réalisation s'étend sur les phases réalisation et déploiement. La phase conception est close avant que soit libéré le démarrage de la première unité de réalisation.

La figure montre la réalisation et le déploiement, décalés dans le temps, de deux unités de réalisation. Plusieurs releases sont développés au sein d'une unité de réalisation.



En ce qui concerne les unités de réalisation, on observera les points suivants:

- Les phases initialisation et conception sont parcourues entièrement. Des unités de réalisation peuvent être démarrées après la phase conception. Dès ce moment-là, le projet se déroule dans les phases et jalons de l'unité de réalisation concernée. Il n'existe pas de modèle de phases général.
- Le nombre des unités de réalisation n'est pas restreint par HERMES, mais la durée du projet ne doit pas être illimitée. C'est pourquoi les unités de réalisation sont planifiées ensemble dans la phase conception.
- Chaque unité de réalisation comprend les phases réalisation et déploiement et parcourt les tâches de décision du pilotage, de la conduite et de l'exécution.
- Le démarrage d'une unité de réalisation doit être libéré par le pilotage du projet. Pour cela, un plan actualisé de gestion du projet doit être disponible.
- Les unités de réalisation sont planifiées et vérifiées séparément, sous l'angle du contrôle de gestion, en ce qui concerne leurs coûts, leurs délais et leurs résultats. Elles forment des unités de contrôle autonomes. Le reporting doit par conséquent être orienté vers les unités d'organisation.
- Comme il se doit, une appréciation finale est réalisée à la fin de chaque unité de réalisation et les expériences faites sont documentées et exploitées.

A la fin de la dernière unité de réalisation, la clôture du projet est réalisée, avec les tâches et résultats correspondants. Cela englobe l'appréciation finale de projet de toutes les unités de réalisation.

Utilisation dans un programme

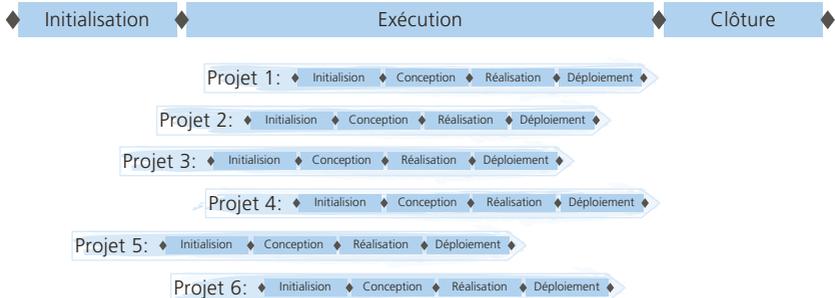
Les programmes englobent plusieurs projets poursuivant un but commun. Chaque programme assure, de manière générale, le pilotage et la conduite des projets qu'il contient.

Le mandant du programme en assure le pilotage. Le chef du programme dirige celui-ci et en coordonne les aspects généraux ainsi que les interdépendances entre les projets. Le chef de projet conduit son projet.

A la fin de l'initialisation du programme, le mandat de celui-ci est disponible et est à la base de son exécution. Pendant l'exécution du programme, plusieurs projets se déroulent, en parcourant toutes les phases HERMES. Chaque projet dispose de son propre mandat. Les projets peuvent commencer de manière décalée dans le temps et se trouver dans des phases différentes au même instant.

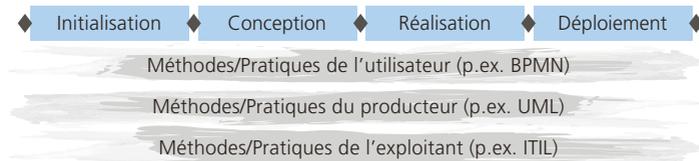
Le pilotage du projet peut être assisté par un comité de pilotage (mandant de projet) ou/et, de manière générale, par un comité de programme (sous la direction du mandant du programme). Du point de vue des organes de prescription et de contrôle de gestion, le programme ainsi que chaque projet constituent un objet autonome de contrôle de gestion, avec des prescriptions concernant les coûts, les délais et les résultats.

Lors de la clôture du programme, une appréciation finale est élaborée et le mandant du programme dissout l'organisation de celui-ci.



Utilisation avec d'autres méthodes et pratiques

HERMES définit les résultats et le déroulement général du projet. Il ne prescrit toutefois pas les méthodes et pratiques qui doivent être utilisées pour l'élaboration des résultats. Des méthodes et pratiques spécifiques et complémentaires à HERMES peuvent ainsi être utilisées dans le déroulement du projet. L'utilisateur, le producteur et l'exploitant les définissent et les coordonnent avec les tâches, résultats et rôles de HERMES.



Les points suivants doivent être observés en cas d'utilisation de méthodes et de pratiques complémentaires:

- les tâches, résultats et rôles du pilotage et de la conduite de projet sont toujours basés sur HERMES et ne peuvent pas être remplacés par une autre méthode,
- le modèle de phases et les jalons sont conservés,
- les prescriptions sur l'utilisation de méthodes et de pratiques sont consignées dans le plan de gestion du projet.

Gestion de projet agile avec HERMES et SCRUM

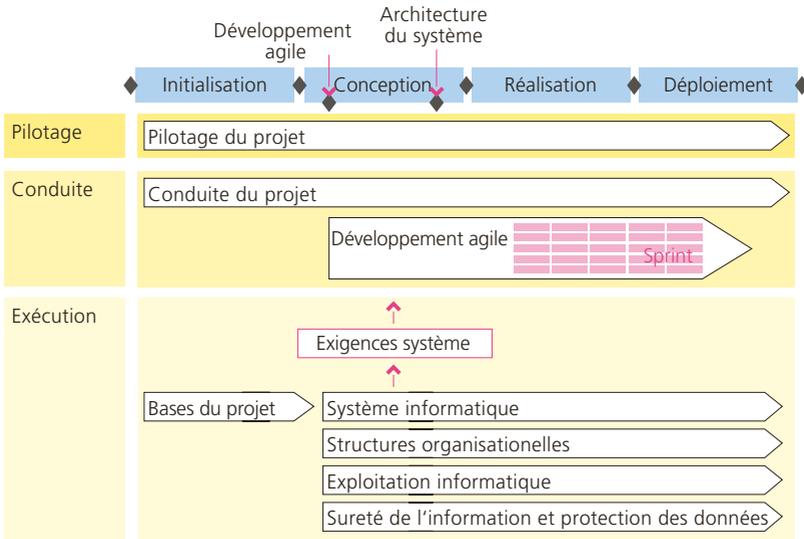
Voilà de quoi il s'agit

De nombreux développeurs utilisent l'agilité afin de gérer la complexité du développement de produits ou de systèmes. HERMES et le développement agile sont compatibles et leur interaction est décrite en prenant comme base la méthode SCRUM.

Positionnement du développement agile dans le modèle de phase

HERMES couvre l'ensemble du cycle de vie d'un projet. SCRUM règle l'organisation et le pilotage du team de développement. Les transitions entre phases ne doivent pas être visibles pour le team de développement, car il n'est impliqué que dans des conditions particulières dans le pilotage du projet. En effet, le SCRUM Team est piloté au moyen du product backlog et des sprints.

Les phases HERMES et les points de décision avec les jalons du pilotage, de la conduite et de l'exécution continuent à être appliqués. Les tâches liées au pilotage et à la conduite du projet doivent être réalisées même si le développement est agile. SCRUM ne couvre pas ces aspects de la gestion de projet.



Scénarios

HERMES offre deux scénarios standards qui contiennent le pilotage agile du développement avec SCRUM :

- Système IT agile
- Prestation/produit agile

Avec ces scénarios, l'utilisateur dispose d'une méthode, qu'il peut utiliser immédiatement, pour le pilotage agile du développement.

Nous décrivons ci-après comment HERMES et SCRUM peuvent être utilisés ensemble dans un projet de développement informatique.

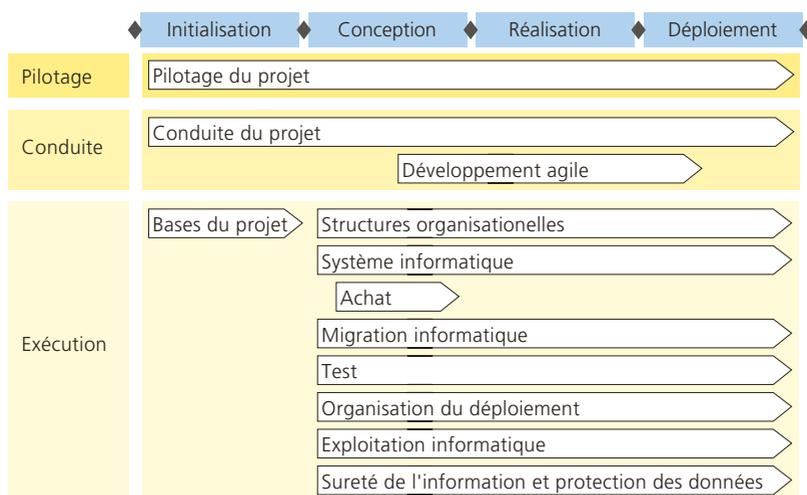
Module développement agile

SCRUM est contenu dans HERMES sous la forme du module développement agile, qui contient comme résultats tous les artefacts de SCRUM et en intègre les événements dans les tâches.

Le module développement agile est placé au niveau hiérarchique de la conduite. Il complète le module conduite de projet, dont les résultats et les tâches continuent d'être nécessaires, car ils ne sont pas couverts par SCRUM.

Les modules du niveau hiérarchique exécution continuent d'être nécessaires. En effet, SCRUM ne donne aucune indication concernant les tâches et résultats concrets pour l'achat, le développement du système informatique, le test, la migration, etc., mais se concentre sur le pilotage agile du développement.

La figure montre le positionnement du module Développement agile dans le scénario Système IT agile.



Rôles

SCRUM dispose de trois rôles. Ceux-ci complètent les rôles HERMES et sont appliqués selon la définition du SCRUM Guideline.

HERMES part du principe qu'une personne peut occuper plusieurs rôles (cumul). Un titulaire de rôle HERMES peut ainsi assumer également un rôle SCRUM. Ce tableau montre les cumuls de rôles possibles.

Rôle SCRUM	Candidat HERMES pour le rôle SCRUM
Product owner	Analyste d'affaires
	Chef de projet de l'utilisateur
	Responsable de processus métier
	Responsable d'application
	Architecte informatique
Team de développement	Développeur, business analyst, responsable du test, testeur
SCRUM Master	Développeur, business analyst

HERMES et SCRUM ont une compréhension fondamentalement différente de la conduite de l'équipe. Alors que HERMES part du principe que le chef de projet octroie des ordres de travail, l'activité du SCRUM Team est pilotée par le product owner via le backlog et l'équipe organise son travail de manière autonome.

Le respect des rôles définis dans SCRUM est un facteur de réussite central pour l'application de cette méthode. En cas de cumul de rôles, on veillera à ce que le rôle défini dans SCRUM soit respecté par son titulaire.

Tâches

Les tâches du module développement agile sont plus fortement orientées vers le développement de logiciel que cela est le cas dans SCRUM. Ce tableau montre les tâches du module développement agile et leur relation au SCRUM Guideline™.

Tâche HERMES	Description de la tâche HERMES	SCRUM Guideline™
Prendre la décision concernant SCRUM	La décision constitue la base du développement agile avec SCRUM. Elle définit comment le mode de travail agile avec SCRUM s'effectue pour le développement et comment il est introduit.	Non disponible
Introduire SCRUM	L'introduction ciblée de SCRUM crée la condition préalable au développement agile.	Non disponible
Gérer le product backlog	Le product backlog crée la condition préalable à l'élaboration du plan de release et à l'exécution des sprints.	Partie de SCRUM. Une activité du rôle product owner
Elaborer le plan de release	Le plan de release constitue la base d'exécution des sprints, de planification de la livraison d'un release à l'utilisateur et de coordination des activités avec les organes concernés.	Non disponible
Exécuter les sprints	L'exécution d'un sprint conduit à un résultat convenu, concret et vérifiable.	Le sprint est le cœur de SCRUM. Il contient tous les événements SCRUM et est décrit dans le SCRUM Guideline. Dans HERMES, les événements SCRUM sont mentionnés comme activités dans cette tâche.

Les tâches suivantes du module conduite de projet doivent être considérées de manière particulière lors du développement agile :

Conduire la gestion des modifications

La priorisation du product backlog amène des modifications dans l'étendue des prestations. Les chefs de projet de l'utilisateur et du producteur conduisent la gestion des modifications selon le processus défini pour le projet et consigné dans son manuel de gestion. SCRUM ne rend pas cette tâche superflue.

On ne saurait perdre de vue l'étendue du projet ni sa délimitation, même si l'on utilise SCRUM. Une extension de l'étendue ou un déplacement de la limite du projet peut concerner l'organisation permanente et doit être évaluée par les organes compétents. Ceux-ci sont notamment le mandant et l'organe de prescription et de contrôle de gestion en charge du portefeuille de projets.

Convenir et piloter des prestations

Le pilotage des prestations s'effectue par priorisation des exigences au moyen du product backlog et des sprint backlogs.

Si les prestations sont convenues à des prix fixes, toute modification de leur étendue entraîne des adaptations du contrat. La base utilisée pour cela est la liste de l'état des modifications.

Positionnement de HERMES et de SCRUM

Dans un projet où le développement est conduit de manière agile, la méthode SCRUM est utilisée en complément à HERMES.

Ce tableau compare les positionnements, fondamentalement différents, de HERMES et de SCRUM. Il montre clairement que SCRUM ne remplace pas HERMES, mais le complète quand cela est nécessaire.

Domaine	HERMES	SCRUM
Cycle de vie du projet	HERMES couvre tout le cycle de vie du projet, c'est-à-dire de son mandat d'initialisation jusqu'à sa clôture.	SCRUM couvre l'intervalle du projet pendant lequel s'effectue le développement.
	Le modèle de phases définit des points de décision différenciés, auxquels s'effectue la coordination du projet avec l'organisation permanente (p. ex. pour la mise au point de l'architecture du système).	SCRUM ne définit pas de points de décision différenciés pour la coordination avec l'organisation permanente.
Résultats, tâches, rôles	HERMES définit tous les résultats, tâches et rôles pour des scénarios définis.	SCRUM définit les résultats (artefacts), tâches (événements) et rôles nécessaires pour le pilotage agile du développement.
	Les résultats, les tâches et les rôles sont orientés vers le contenu concret du projet (c'est-à-dire vers la caractéristique de celui-ci). Ils sont spécifiques.	Les résultats, les tâches et les rôles ne sont pas orientés vers le contenu concret du projet (c'est-à-dire la caractéristique de celui-ci).
	HERMES décrit des tâches concrètes pour l'élaboration de résultats spécifiques au projet.	SCRUM ne décrit pas de tâches concrètes pour l'élaboration de résultats spécifiques au projet. <i>SCRUM ne décrit pas de processus de développement, mais permet de rendre mesurable l'efficacité relative du développement (citation traduite du SCRUM Guide™).</i>
Niveaux hiérarchiques	HERMES distingue les niveaux pilotage, conduite et exécution. Les rôles sont attribués à ces trois niveaux.	SCRUM distingue les niveaux pilotage et exécution.
	HERMES englobe plusieurs modules qui sont attribués à l'un des niveaux hiérarchiques. La distinction entre ces niveaux est un élément important de la gouvernance.	
Partenaires	HERMES définit la collaboration entre l'utilisateur, le producteur et l'exploitant.	SCRUM définit la collaboration entre l'utilisateur (product owner) et le développeur (rôle Scrum Team).

Aperçu des éléments méthodologiques

HERMES et SCRUM se composent d'éléments méthodologiques similaires, si bien que le framework SCRUM peut être intégré de manière simple dans la méthode HERMES.

Éléments de la méthode HERMES	Éléments de la méthode SCRUM
Résultat	Artefact
Tâche	Événement
Rôle	Rôle

Déploiement de HERMES dans l'organisation

Voilà de quoi il s'agit

Chaque organisation ayant ses particularités, il est indispensable qu'elle adapte la méthode à ses besoins pour exécuter ses projets avec efficacité.

L'intégration de HERMES dans l'organisation poursuit les objectifs suivants.

- Les processus et les prescriptions spécifiques de l'organisation permanente, qui ne connaît pas HERMES, sont pris en compte.
- Le chef de projet et les autres participants au projet bénéficient d'un soutien encore meilleur. Ils disposent d'un cadre défini, spécifique à l'organisation.
- L'efficacité du déroulement du projet augmente, car les processus et les prescriptions ne doivent pas être réinventés dans chaque projet.
- L'intégration accrue de pratiques dans la méthode et les utilitaires favorise la qualité.
- La formation HERMES peut s'effectuer dans le cadre des adaptations spécifiques à l'organisation et gagne ainsi en efficacité.

Démarche

L'intégration de HERMES dans l'organisation s'effectue de préférence sous la forme d'un projet.

Celui-ci peut être exécuté sur la base du scénario prestation/produit. Les aspects concernant l'organisation du déploiement, avec la formation, sont alors aussi pris en compte, et l'organisation d'affaires est établie et activée avec les processus pour l'exploitation et le perfectionnement de la gestion de projets.

L'adaptation est réalisée par le Project Management Office (PMO).

Adaptation de la méthode

Les prescriptions de l'organisation permanente sont intégrées dans la méthode, p. ex.

- les prescriptions portant sur les processus spécifiques à l'organisation,
- les prescriptions concernant le reporting (rapport sur l'état du projet, rapport de phases) et les processus de décision,
- les prescriptions relatives aux contrats et aux conventions,
- les aspects de la sécurité et de la protection des données,
- les aspects de l'architecture informatique.

Les méthodes spécifiques et les pratiques concernant l'élaboration des résultats sont intégrées dans la méthode, p. ex:

- les représentations des résultats du requirement engineering,
- les représentations des résultats de la modélisation des processus métier,
- les pratiques concernant l'intégration dans l'exploitation.

Si nécessaire, les éléments méthodologiques sont adaptés. Les points suivants doivent alors être observés:

Phases et jalons

- Les phases et jalons définis sont obligatoires.
- Les désignations des phases ne doivent pas être modifiées.
- Des phases et jalons supplémentaires peuvent être définis, c'est-à-dire que des phases peuvent aussi être subdivisées.

Scénarios, modules, tâches

- De nouveaux scénarios, modules et tâches peuvent être établis.
- Il est possible d'ajouter des tâches et des résultats aux scénarios et modules HERMES définis, mais pas d'en supprimer. Si des tâches ou des résultats sont supprimés d'un scénario ou d'un module, il en résulte un scénario individuel.

Résultats et modèles de documents

- Les résultats minimaux ne peuvent pas être supprimés.
- Plusieurs résultats peuvent être intégrés ensemble dans un document commun.
- Les résultats peuvent être subdivisés. Plusieurs modèles de documents peuvent être établis pour un même résultat.
- Des résultats supplémentaires peuvent être définis.
- Des résultats peuvent être décrits de manière différenciée, ce qui s'effectue dans le modèle de document.
- Les modèles de documents HERMES peuvent être remplacés par des modèles de documents spécifiques à l'organisation.
- Les modèles de documents doivent avoir le contenu défini dans la description du résultat, mais peuvent être complétés et concrétisés.

Rôles

- Les rôles peuvent être décrits de manière différenciée, à condition que leur domaine de tâches essentiel reste identique.
- D'autres rôles peuvent être définis. Une description est obligatoire pour chaque nouveau rôle.
- Les nouveaux rôles doivent être attribués à l'un des niveaux hiérarchiques et à un partenaire.

Listes de contrôle

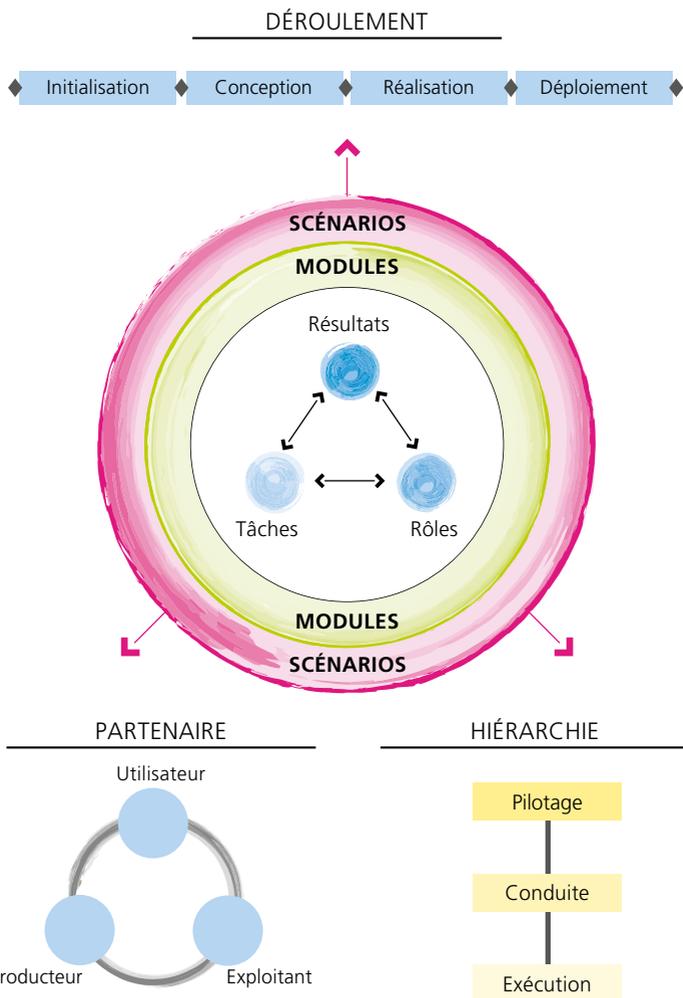
- Le contenu des listes de contrôle peut être adapté à volonté.
- Les listes de contrôle décrites dans les tâches de décision ne peuvent pas être supprimées.
- Des listes de contrôle supplémentaires peuvent être définies.

Quand les adaptations spécifiques à l'organisation ont été exécutées, un scénario est établi pour les projets ayant les mêmes caractéristiques.

Vues sur le projet

Sur la base de la structure claire de HERMES, avec les rôles, les tâches et les résultats, le projet peut être vu sous différents angles

- Vue des partenaires
- Vue du déroulement temporel
- Vue des niveaux hiérarchiques



Vue des partenaires

Chaque rôle est attribué à un ou plusieurs partenaires du projet (utilisateur, producteur ou exploitant). Le titulaire du rôle défend le point de vue de son organisation dans le projet.

Les rôles étant attribués à un partenaire, chaque partenaire voit

- quels rôles il doit occuper dans le projet
- de quelles tâches il est responsable
- à quels résultats il collabore

Vue des niveaux hiérarchiques

Les niveaux hiérarchique règlent la responsabilité dans un projet. Ils facilitent le respect de la gouvernance.

La vue des niveaux hiérarchiques montre

- les tâches de décision sont placées
- les résultats interviennent
- les rôles sont attribués

Vue du déroulement temporel

Le modèle de phases structure le cycle de vie du projet et crée la condition préalable à la compréhension commune du déroulement du projet par les participants.

La vue du déroulement temporel montre

- quelles tâches et quels résultats sont traités dans quelle phase
- quels jalons se situent dans quelle phase et quelles décisions y sont prises

Rôles

Introduction	32
Architecte informatique	38
Assistance de projet	40
Business analyst	41
Chef de projet	44
Chef de sous-projet	50
Développeur	51
Gestionnaire de la qualité et des risques	54
Mandant	57
Membre du comité de pilotage	60
Membre du comité spécialisé	61
Représentant des utilisateurs	62
Responsable de l'exploitation	64
Responsable de processus métier	68
Responsable du test	70
Responsable d'application	71
Responsable SIPD	73
Testeur	75

Tâches

Introduction	76
Activer le produit	79
Activer le système	79
Activer l'organisation	80
Conduire et contrôler le projet	80
Conduire et contrôler l'initialisation	82
Conduire la gestion des parties prenantes et la communication	83
Conduire l'assurance de la qualité	84
Définir et piloter les prestations	85
Démarrer l'exploitation	87
Déployer le système	87
Déployer SCRUM	88
Elaborer des accords	88
Elaborer le concept de déploiement	89
Elaborer le concept de l'organisation	90
Elaborer le concept de migration	90
Elaborer le concept de test	91
Elaborer le concept du produit	92
Elaborer le concept du système	92
Elaborer le concept d'exploitation	93
Elaborer le concept d'intégration	94
Elaborer le concept SIPD	94
Elaborer le mandat de projet	95
Elaborer le plan de release	96
Elaborer le plan d'achat	96
Elaborer l'étude	97
Elaborer l'analyse des bases légales	98
Elaborer l'analyse des besoins de protection	99
Elaborer l'appel d'offres	100
Evaluer les offres	100
Exécuter la migration	101
Exécuter les procédures de migration	102
Exécuter les tests	102
Exécuter un sprint	103
Gérer le Product backlog	104
Gérer les risques	104

Intégrer le système dans l'environnement d'exploitation	105
Mandater et piloter l'initialisation	106
Mettre en œuvre le concept SIPD	106
Mettre en place l'infrastructure de test	107
Mettre l'ancien système hors service	107
Piloter le projet	108
Prendre la décision concernant la libération du projet	109
Prendre la décision concernant la migration	110
Prendre la décision concernant la mise en service	110
Prendre la décision concernant la préreception	111
Prendre la décision concernant la réception	112
Prendre la décision concernant le choix d'une variante	112
Prendre la décision concernant le concept SIPD	113
Prendre la décision concernant le développement agile avec SCRUM	114
Prendre la décision concernant l'adjudication	114
Prendre la décision concernant l'architecture du système	115
Prendre la décision de clore le projet	116
Prendre la décision de lancer un appel d'offres	116
Prendre la décision de libérer la phase	117
Préparer la clôture du projet	118
Préparer la libération de la phase	119
Préparer le déploiement	120
Préparer l'intégration du système	120
Procéder à l'appel d'offres	121
Produire l'environnement d'exploitation	122
Produire l'organisation	122
Réaliser le produit	123
Réaliser le système	124
Réaliser un prototype	124
Traiter la gestion des modifications	125
Traiter les problèmes et profiter des expériences réalisées	126
Transférer le concept et l'infrastructure de test	126
Transférer le concept SIPD	127

Résultats

Introduction	128
Accord	132
Analyse de la situation	132
Analyse des bases légales	133
Analyse des besoins de protection	133
Ancien système hors service	133
Appréciation finale du projet	133
Architecture du système	133
Concept de déploiement	134
Concept de migration	134
Concept de test	134

Concept du produit	135
Concept d'exploitation	135
Concept d'intégration	135
Concept d'organisation	135
Concept SIPD	136
Décision de conduite et d'exécution du projet	136
Décision de pilotage du projet	136
Demande de modification	136
Demande d'offres	137
Description de l'organisation	137
Description de processus	137
Documentation du produit	137
Documentation du prototype	138
Données de test	138
Dossier d'appel d'offres	138
Etude	138
Etude détaillée	139
Exigences envers le système	139
Expériences du projet	139
Exploitation activée	139
Guide d'intégration et d'installation	139
Incrément	140
Infrastructure d'exploitation réalisée	140
Interfaces réalisées	140
Liste de contrôle	140
Liste de l'état des modifications	140
Liste des parties prenantes	141
Mandat de projet	141
Mandat de travail	141
Mandat d'initialisation du projet	141
Manuel d'exploitation	141
Manuel d'utilisation	142
Mesures de déploiement exécutées	142
Mesures de déploiement réalisées	142
Mesures SIPD	142
Migration exécutée	142
Offre	142
Organisation activée	143
Organisation de l'exploitation réalisée	143
Organisation mise en œuvre	143
Plan de gestion du projet	143
Plan de release	143
Procédure de migration	143
Procès-verbal	144
Procès-verbal de réception	144
Procès-verbal de test	144
Procès-verbal de vérification	144
Product backlog	144
Produit activé	145
Produit réalisé	145
Prototype réalisé	145
Publication	145
Rapport de phase	145
Rapport d'état du projet	145
Rapport d'évaluation des offres	146
Rapport qualité et risques	146
Spécification détaillée	146
Sprint backlog	146
Système activé	146
Système de test	147
Système développé/paramétré	147
Système intégré	147

La méthode de gestion de projets pour l'informatique, les prestations, les produits et l'organisation.

HERMES peut être appliqué immédiatement et propose

- Des scénarios pour le déroulement concret du projet,
- Un utilitaire web pour le soutien de la méthode,
- Des listes de contrôle et des modèles pour un déroulement efficient du projet.

HERMES est simple et compréhensible

- Descriptions claires des tâches avec activités
- Descriptions concrètes des rôles pour une collaboration efficace
- Modèles de documents pour des résultats rapides

HERMES soutient

- Le mandant sur les plans de la gouvernance et du développement durable,
- Le chef de projet lors de la planification, du contrôle et de la conduite,
- Les spécialistes dans l'exécution du projet,
- La direction dans le pilotage stratégique général des projets.

Ce manuel de référence est le standard pour les projets informatiques de l'administration fédérale suisse et de nombreux cantons, communes et entreprises. HERMES constitue également le standard eCH pour les projets de cyberadministration.

HERMES est recommandé pour tous les types de projets.

HERMES couvre toutes les dimensions de la conduite moderne de projets, telle que gestion des achats et des fournisseurs, communication et gestion des parties prenantes, gestion des risques et de la qualité, gestion des modifications, développement agile, gouvernance et développement durable. En outre, les démarches spécifiques à un projet y sont décrites.