

Témoignage



Ille & Vilaine

LE DEPARTEMENT

Interview de David Mercier
Directeur des Systèmes
d'Information au département
d'Ille et Vilaine

Pilotage de
projets avec



PROJECT
monitor

virage



David Mercier, Directeur du système d'information au CD35

Pouvez-vous nous décrire votre organisation et vos enjeux ?

«Le conseil départemental d'Ille et Vilaine est une structure de 3200 agents permanents, plus, 850 assistants familiaux.

A ce titre, comme tous les conseils départementaux, nous cumulons un grand nombre de compétences, essentiellement tournées vers le social, avec l'aide sociale à l'enfance, la MDPH (maison départementale des personnes handicapées) et l'aide aux personnes âgées.

On dispose également d'une compétence tournée autour des routes et des infrastructures avec plus de 4000 km de routes départementales, un parc départemental (rattaché à des entreprises privées) qui propose des services comme la création de bitume, de liants, des interventions diverses ou encore, la location de matériels.

Ce sont d'anciennes compétences de la DDE qui ont été transférées ces dernières années au Conseil Départemental. Dans ce cadre, on dispose d'un système d'information complexe, avec 180 applications métiers, qui se sont au fil du temps adaptées à l'évolution des métiers.

Dans un contexte de territorialisation, le département a créé 7 agences départementales en 2010 qui se calent sur le territoire du pays. Pour chacune des agences, on observe une déconcentration des services du département avec une organisation matricielle.

En clair, le siège conserve un certain nombre de compétences et les agences déclinent avec un ensemble de moyens, les directions ressources, les politiques impulsées par les élus sur leur territoire en couvrant différentes fonctions supports.»

Qu'est-ce qui vous a motivé à utiliser le logiciel Project Monitor ?

«Project Monitor a été choisi suite à un appel d'offre mais c'était surtout l'aboutissement d'une volonté, de ma part, d'avoir un outil de pilotage de la DSI.

Quand je suis arrivé au CD35 en tant que directeur des systèmes d'information, j'ai souhaité mettre en place un certain nombre d'outils de gouvernance qui n'existaient pas, ou étaient peu formalisés. Notamment un schéma directeur avec une grande dimension portefeuilles de projets, aligné avec la stratégie, et avec revue de projet tous les 6 mois, auprès de la direction générale et des élus.

Cette revue de projets nous permet de donner de la transparence sur l'avancement des différents projets de la collectivité, d'assurer l'alignement stratégique pour éviter la distorsion avec les maitrises d'ouvrage, de contractualiser avec les maitrises d'ouvrage. Les DGE et les directeurs ont ensuite connaissance du schéma directeur et des décisions prises par les élus sur les orientations à donner et sur l'arbitrage par rapport aux nouveaux projets.

Project Monitor est un véritable levier tout comme le schéma directeur qui a été impulsé. Ce sont des leviers à la fois d'optimisation des ressources, car ils permettent de les gérer, de transparence vis-à-vis des élus et de la direction générale, de management de la direction puisqu'on a adapté l'organisation de la direction au plan de charge et ça a eu un vrai effet vertueux.

Project Monitor est un véritable levier de management tout comme le schéma directeur qui a été impulsé.

Mais très vite, on a eu besoin de compléter ce schéma directeur par la gestion de portefeuille de projets plus fine. C'est là que Project Monitor a été retenu avec la volonté d'aller encore plus loin dans cette stratégie de

gouvernance. Nous avons abouti à quelque chose, que j'estime aujourd'hui assez spectaculaire, qui a été montré au sein du groupe de travail du Coter Club. C'est assez singulier puisqu'on arrive finalement à avoir une gestion et un pilotage de nos moyens RH et financiers.

L'un des points fort de ce qui a été mis en place au sein du CD35, c'est l'interaction entre le logiciel Project Monitor et notre gestion financière pour avoir un suivi des coûts réels (ce qui n'est pas toujours aisé à mettre en œuvre). La direction générale dispose d'un véritable outil de décision avec des métriques complètes et des indicateurs intégrant le poids des projets.

La direction générale dispose d'un véritable outil de décision avec des métriques complètes et des indicateurs intégrant le poids des projets.

Moralité, aujourd'hui, 160 projets en portefeuilles à la DSI, 61 supplémentaires lors des dernières demandes du schéma directeur. Tous les 6 mois, on fait circuler des « fiches projets types » qui sont validées par les DGA et qui sont ensuite intégrées aux portefeuilles projet, pour arbitrage par la direction générale.



Au lieu de dire, « on a beaucoup de projets, on y arrivera pas », on arrive avec des métriques factuelles, tant de « jours/hommes » estimés sur telle partie (à l'identique d'une société de service). Ceci nous permet grâce à l'outil, de bien suivre l'industrialisation des projets.



Deuxième déclinaison de l'outil, après cette partie portefeuille de projets, la gestion des activités qui n'a pas une granularité trop fine mais une granularité qui permet de mesurer l'impact des maintenances, que ce soit financièrement, ou sur le plan de charge de la DSI.

“ C'est ainsi qu'on a pu décliner un nouveau portefeuille de projets qui est, la gestion du plan d'investissement pour la direction des bâtiments. ”

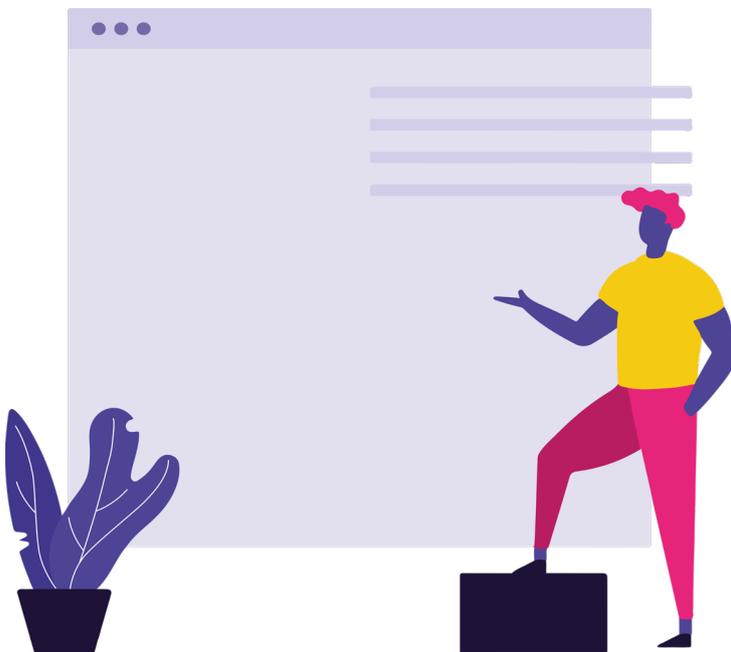
Ensuite, devant les demandes qui ont pu émaner des différentes directions, la force de l'outil a été de pouvoir s'adapter. Project Monitor nous a permis d'adresser des demandes fonctionnelles qui étaient en terme de pilotage, un peu différentes de celles de la

DSI. C'est ainsi qu'on a pu décliner un nouveau portefeuille de projets qui est, la gestion du plan d'investissement pour la direction des bâtiments. Celle-ci dispose d'une arborescence différente de la DSI puisque les composantes projets peuvent être différentes mais l'outil s'est parfaitement adapté. Aujourd'hui, la direction des bâtiments gère toute son activité et son investissement au travers de Project Monitor.

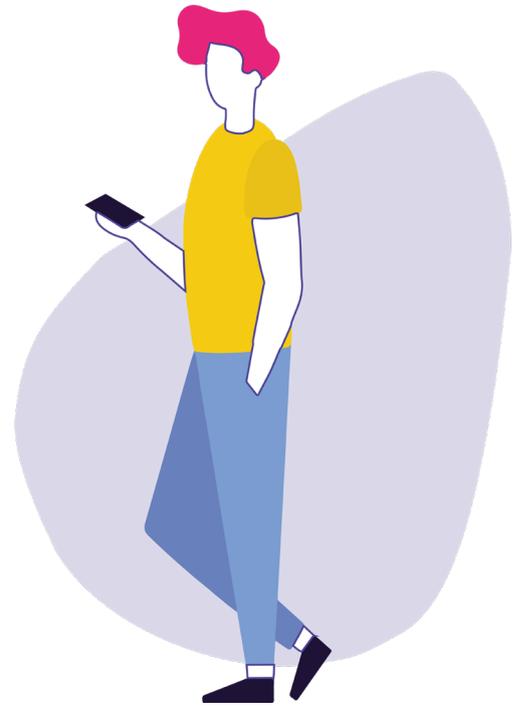
Autre déclinaison un peu plus exotique, en tout cas inattendue au départ, c'est la gestion d'activité de la direction de la communication. Elle avait des besoins importants de gestion de ressource par rapport à une multitude de demandes et une difficulté finalement à pouvoir y répondre devant la masse. L'outil a permis à la fois de consolider, de factueliser, de formaliser et de valoriser ces actions de communication pour ensuite proposer des arbitrages.

“ L'outil et a su s'adapter aux besoins fonctionnels des directions Communication et Bâtiment et remporter l'adhésion d'un public aux démarches projet différentes. ”

Voilà 3 exemples assez distincts sur lesquels on était pas vraiment figé au départ, 3 exemples qui permettent notamment de voir que l'outil a pu et a su s'adapter de manière assez souple aux besoins fonctionnels, remporter l'adhésion d'un public qui a des démarches projets différentes de la DSI, le bâtiment mais également la direction de la communication.



L'enjeu aujourd'hui est d'arriver à décliner ce portefeuille au niveau de la direction générale. On est en cours d'étude pour piloter l'ensemble des projets stratégiques de la collectivité. C'est une problématique de granularité qui se pose car on peut très vite arriver à plusieurs centaines, voire milliers de projets. Pour autant, ne rien faire n'est pas souhaitable non plus et il faut donc trouver un juste milieu. Compte tenu de la souplesse de l'outil par rapport à ce qu'on a pu en faire jusqu'ici, je n'ai aucun doute à ce qu'il puisse s'adapter à ce prochain challenge.»



Quels ont été les bénéfices apportés par le logiciel Project Monitor ?

«Il a répondu au besoin de pouvoir formaliser l'ensemble des projets dans un outil commun. Avant, c'était un tableau Excel dans chacun des services. Le premier bénéfice est donc de disposer d'un référentiel sur les projets en cours et les caractéristiques du projet intégrées dans le portefeuille (ex: déclaration CNIL), savoir où il en est, etc.

Second bénéfice, pouvoir mettre les métriques et pouvoir les ajuster au fil de l'eau et en temps réel. Les données financières, RH, le temps passé, les ETP passés sur un projet sont intégrées dedans. La saisie n'est pas quotidienne, mais avec une consolidation relativement fiable pour chacun des projets.

Ensuite, au-delà des intentions, c'est-à-dire le prévisionnel, les bénéfices et l'interaction avec le logiciel de gestion financière qui, j'insiste, est quelque chose d'assez compliqué à mettre en œuvre, mais qui ici fonctionne, nous permet d'avoir la consolidation réelle des coûts.

utiliser ces données-là, donc les responsables de projets ont tout intérêt à mettre des données fiables.

“ 3 bénéfices : la disposition d'un référentiel, la consolidation en temps réel des coûts et les aspects managériaux. ”

Dans les bénéfices, je l'évoquais tout à l'heure, les aspects managériaux. Aujourd'hui, les risques de distorsion entre ce que fait la DSI et les attentes de la direction générale et des élus sont relativement minimes, voire inexistants. On a une transparence quasi totale de ce que l'on fait et c'est je crois, l'un des points forts aujourd'hui, qui est reconnu comme tel par la direction générale et les élus du Conseil Départemental d'Ille et Vilaine. Selon les termes du président, l'informatique a été révolutionnée avec un vrai niveau de transparence sur ce qui est fait.

Alors évidemment dans le portefeuille de projets, on ne fait pas une liste de projets techniques barbares mais on parle bien de projets métiers, de rapports de valeurs sans pour autant occulter les projets d'infrastructures ou les projets informatiques.»



Tout ça ne se fait pas en 5 minutes, il faut du temps. Il faut qu'il y est un portage, un sponsor mais également le fait que, quand on va passer devant les arbitrages, on va

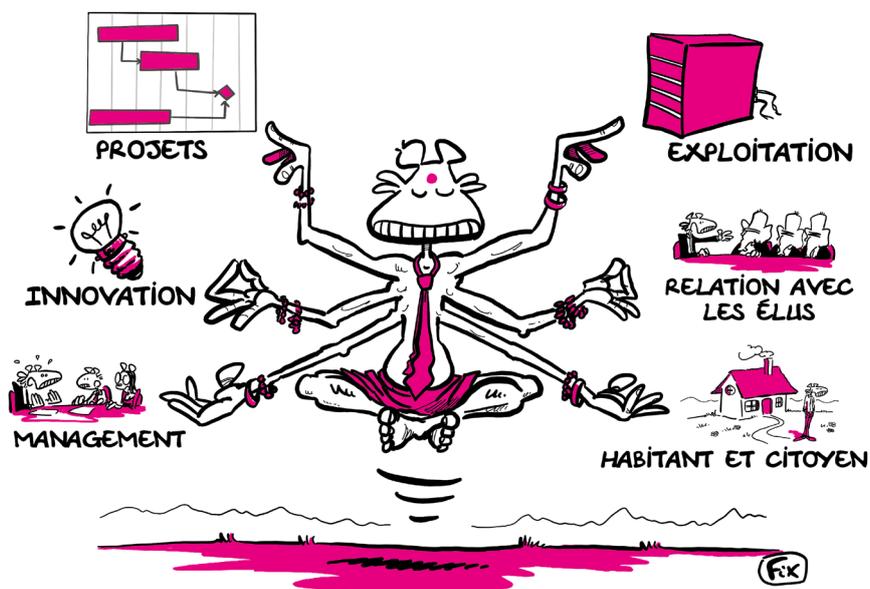


“

Project Monitor a été retenu avec la volonté d'aller encore plus loin dans cette stratégie de gouvernance pour aboutir à quelque chose, que j'estime aujourd'hui assez spectaculaire.

David Mercier

Directeur du système
d'information au CG35



*D.S.I. de collectivité publique
sur la voie de l'illumination et de la Sérénité*

virage

www.viragegroup.com

+33(0)2.53.55.10.19

contact@viragegroup.com

6 rue Deurbroucq
44000 NANTES