

Distr.
GÉNÉRALE

CES/AC.71/2005/10 (Summary)
31 janvier 2005

FRANÇAIS
Original: ANGLAIS

**COMMISSION DE STATISTIQUE et
COMMISSION ÉCONOMIQUE
POUR L'EUROPE (CEE)**

COMMISSION EUROPÉENNE

**CONFÉRENCE DES STATISTIENS
EUROPÉENS**

**OFFICE STATISTIQUE DES
COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES
(EUROSTAT)**

**ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE)
DIRECTION DES STATISTIQUES**

Réunion mixte CEE/Eurostat/OCDE sur la gestion des systèmes d'information statistique
(Bratislava, Slovaquie, 18-20 avril 2005)

Thème ii): Stratégies pour le développement des systèmes d'information statistique

**L'AMÉLIORATION DES SYSTÈMES SUPPOSE UNE AMÉLIORATION
DU PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT**

Communication sollicitée

Émanant de Statistics Netherlands¹

Résumé

1. Cela fait maintenant deux ans que Statistics Netherlands s'emploie à mettre en œuvre un programme visant à améliorer le fonctionnement de sa division informatique, en particulier le processus de développement et de livraison d'applications logicielles. Tout comme dans d'autres instituts, il a été constaté dans cet organisme que les modalités informelles de développement de systèmes qui avaient vu le jour avec l'apparition de l'ordinateur de bureau n'étaient plus adaptées aux grands systèmes actuellement mis en place.

¹ Document établi par M. H. J. Vuksan (mvcn@cbs.nl).

2. Le programme d'amélioration consistait à appliquer les méthodes de travail suivantes:

- Le RUP pour la production d'applications
- L'ISEB/TMAP pour les essais
- Le PRINCE2 pour la gestion des projets.

3. Le premier de ces éléments concerne la mise en œuvre d'un processus de développement d'applications plus performant. Le RUP (Rational Unified Process) est une méthode qui définit de façon très formelle le processus de création d'une nouvelle application informatique et fait largement appel à l'itération contrôlée. Le deuxième consiste à appliquer des méthodes d'essai formelles à l'aide des techniques ISEB (Information Systems Examination Board) et TMAP (Test Management Approach) / TPI (Test process Improvement). Le troisième élément se rapporte à l'utilisation du logiciel PRINCE2 pour la gestion des projets. PRINCE (Projects IN a Controlled Environment) est une méthode assez couramment utilisée dans ce domaine. Ce programme vise un double objectif: améliorer le mode de gestion des projets et instaurer une procédure normalisée.

4. Dans un premier temps, les mêmes méthodes d'exécution ont été retenues pour les trois projets et ceux-ci ont été mis en œuvre à l'échelle de la division informatique. Dans les trois cas, une formation tant générale qu'individualisée a été dispensée aux spécialistes concernés et les instruments nécessaires ont été fournis dans la mesure du possible. Bien que l'on ne s'en soit pas rendu compte initialement, il s'est avéré au bout de la première année que ces trois projets impliquaient aussi une modification du mode d'organisation des activités informatiques en ce sens qu'au lieu d'être orientées vers les effectifs, elles devraient désormais s'articuler autour des projets, d'où la nécessité d'un changement au niveau de l'ensemble de l'organisme. Par ailleurs, les efforts entrepris se heurtaient à une résistance au changement de la part des autres divisions de l'organisme. Le bilan des projets établi à la fin de la première année de leur exécution a montré qu'il serait beaucoup plus efficace d'étendre ces projets à l'ensemble de l'institut au lieu d'en limiter la portée à la division informatique.

5. Suite à cet élargissement du champ des projets, des spécialistes d'autres divisions ont eux aussi été associés aux programmes de formation générale et d'encadrement individualisé au titre des projets RUP et ISEB/TMAP. En ce qui concerne le projet PRINCE2, les changements ont touché non seulement la portée des activités qui a été élargie à l'ensemble de l'organisme mais aussi la stratégie d'exécution qui a été remaniée. L'approche initiale, orientée vers l'amélioration des compétences des responsables de projet, a été remplacée par une approche descendante. Puisque la méthode PRINCE2 est très précise quant aux divers rôles que sont appelés à remplir les cadres faisant partie des comités directeurs des projets, il a été décidé que tous les cadres de l'organisme recevraient une formation portant sur ces aspects de PRINCE2, à commencer par les membres du conseil d'administration, suivis – en descendant l'échelle hiérarchique – par les directeurs, les chefs de service, etc. L'ensemble des responsables de projet a bénéficié d'une formation approfondie à l'utilisation de la méthode. En outre, ils ont tous reçu une formation destinée à améliorer leurs compétences dans des domaines comme la gestion des intervenants, les techniques de négociation, etc.

6. Il s'est avéré relativement simple de former les spécialistes à l'utilisation des méthodes. Pour autant qu'un encadrement individualisé soit assuré sur une période suffisamment longue, la mise en œuvre des projets progressera à un rythme satisfaisant. Toutefois, changer un mode d'organisation n'est pas une tâche facile. Comme dans d'autres organismes publics, l'emploi de méthodes telles que l'analyse de rentabilité, la direction par exception et la gestion structurée d'un portefeuille de projets est loin d'être généralisé au sein de l'institut néerlandais de statistique. Le paradoxe de la production est un autre facteur dont il a fallu tenir compte: en particulier le fait que l'apprentissage de ces méthodes nouvelles exige du temps n'a généralement pas été apprécié dans un cadre de travail où le temps et les ressources humaines sont rares. En dépit de ces difficultés, nous constatons une amélioration générale du mode d'exécution des projets informatiques et des résultats auxquels ils aboutissent.

7. La mise en œuvre du RUP a eu des retombées intéressantes. Dans la méthode RUP, on part du principe qu'un assez grand nombre de tâches différentes sont accomplies par des personnes différentes, ou par les mêmes personnes dans des rôles différents. On a constaté qu'en raison de ces rôles clairement définis, non seulement des complications surgissaient sur le plan de la gestion des ressources humaines, mais il fallait aussi modifier le système de définitions d'emplois des différents spécialistes travaillant dans l'organisme.

8. À l'heure actuelle, la phase 1 est en voie d'achèvement, les structures de base ont été mises en place, et les changements nécessaires du mode d'organisation sont en cours. On est en train d'intégrer les projets dans la structure ordinaire de gestion.
