

Project & Program Portfolio Management IS PPM IS

(Mission, prérogatives et interactions)

Responsable : VPO-DSI / Chef de Service SI Gouvernance

Distribution : Vice-Président·es, Membres PPM, Chef·fes de groupe, Chef·fes de service Chef·fes d'unité, Chef·fes de projet, Gestionnaires de Services IT, Responsables sécurité IT, Architecte IT.

Suivi des modifications

Version	Date	Modification	Auteur
0.1	30.06.2022	Création	Salim Guerid, Alfredo Sanchez, Chiara Mugelli von Burg, Luc Tritten
1.0	26.09.2022	Validation	Etat Major VPO
2.0	21.02.2023	Confirmation et application	Membres du PPM
3.0	10.03.2023	Version finale	Membres du PPM
3.1	15.12.2023	Adaptations	S. Guerid, Chiara MvB, A. Sanchez
3.2	26.03.2024 ; 30.04.2024	Adaptations	Membres du PPM
4.0	28.05.2024	Validation	Membres du PPM

Table des matières

1. CONTEXTE.....	3
2. MISSION DU PPM IS.....	3
3. ACTIVITES EN DEHORS DU PERIMETRE.....	3
4. PROJETS INCLUS DANS LE PERIMETRE.....	4
5. PREROGATIVES DU PPM IS POUR LES PROJETS ET PROGRAMMES.....	4
6. CHEFFERIE DE PROJET/PROGRAMME.....	4
7. SUIVI FINANCIER ET DES RESSOURCES DES PROJETS ET PROGRAMMES.....	4
8. MEMBRES DU PPM IS.....	5
9. ROLES ET RESPONSABILITES DES MEMBRES.....	6
10. FORMAT DES REUNIONS PPM IS.....	7
11. DEPENDANCES & COORDINATION.....	8
12. COMMUNICATION.....	8
13. DASHBOARDS & METRIQUES.....	9
14. PROCEDURES.....	9
14.1 Gestion des déviations.....	9
14.2 Escalade et arbitrages des décisions.....	10
14.3 Requalification d'une activité suivie ou d'un projet portefeuille PPM IS.....	10
14.4 Procédure allégée / Exclusion d'un projet du portefeuille PPM IS.....	11
15. Abréviations et glossaire.....	11

1. CONTEXTE

En 2021, la VPO a décidé de mettre en place un processus de Demand Management (DM) et de Portfolio Management (PM).

Le DM couvre le cycle de vie des demandes de projet : la réception, l'évaluation, l'analyse, la priorisation et le lancement du projet ou l'arrêt de la demande.

Le PM veille à la surveillance de l'état de santé de l'ensemble du portefeuille de projets et de programmes et s'assure que les bonnes pratiques définies sont respectées. Il inclut également l'évaluation et la surveillance des dépendances entre les projets du portefeuille.

La VPO a mis en place une structure chargée de piloter le portefeuille de projets et programmes de digitalisation et d'infrastructure informatique : le PPM IS.

2. MISSION DU PPM IS

- Maintenir une vision de l'état de santé du portefeuille de projets et programmes (Key Performance Indicator KPI, risques, etc.)
- Garantir l'application des méthodologies et des standards en vigueur (ex. HERMES)
- Evaluer et surveiller les dépendances entre les projets, les programmes et les autres portefeuilles
- Fournir support et conseil aux parties prenantes des projets et des programmes : Chef-fes de projets et de programmes (CP), Mandant-es, Membres des CoPils
- Evaluer et surveiller les déviations de planning, de périmètre et de ressources (voir chap.14)
- Remonter aux instances de direction les situations à risques ou critiques
- Partager les informations sur le séquençement des projets dans le planning global du portefeuille, à la suite de décisions prises hors PPM¹
- Contribuer à l'amélioration continue des processus du PPM

3. ACTIVITES EN DEHORS DU PERIMETRE

- Challenger la nécessité stratégique des projets
- Piloter ou conduire les projets (du ressort des CP, du Mandant-es et des CoPils)
- Gérer les activités suivies, leur budget et ressources associées
- Arbitrer l'allocation des ressources humaines de la DSI

¹ Ces décisions sont prises dans le cadre de réunions ad hoc, organisées par exemple entre la DSI, les métiers, les Achats, les RH et autres domaines ou services, en fonction des besoins / problèmes survenus dans le cycle de vie d'un projet

- Gérer les projets urgents (se référer aux documents "*DM-MP-PPM Définitions v2.docx*")

4. PROJETS INCLUS DANS LE PERIMETRE

Les projets et programmes de digitalisation ou d'infrastructure IS provenant du Demand Management ou des Masterplans.

Selon leur nature, le PPM IS peut requalifier les projets (voir chap. 12.3)

5. PREROGATIVES DU PPM IS POUR LES PROJETS ET PROGRAMMES

Afin d'accomplir sa mission, le PPM IS dispose des prérogatives suivantes :

- Disposer des rapports sur l'état d'avancement, fournis par les CP (coûts, planning, risques, etc.) selon la fréquence et les règles établies ou selon le besoin
- Exiger et contrôler l'application de la méthodologie et des standards pour la conduite
- Valider ou bloquer les passages de phases liées à la méthodologie, valider la clôture
- Recommander la mise en attente/pause du projet ou programme en accord avec les parties concernées
- Recommander l'arrêt du projet ou programme en accord avec les parties concernées

6. CHEFFERIE DE PROJET/PROGRAMME

Les CP doivent respecter les standards de qualité définis par le PPM IS et notamment :

- Connaître et appliquer la méthodologie de gestion de projets/programme HERMES
- Présenter les nouvelles entrées au portefeuille
- Présenter chaque passage de phase ou clôture pour validation
- Présenter l'état d'avancement des projets/programmes selon les règles établies ou selon besoin
- Fournir les rapports sur l'état d'avancement selon la fréquence², règles et planification établies
- Coopérer de façon transparente avec le PPM IS et se conformer aux décisions prises ou recommandations données

7. SUIVI FINANCIER ET DES RESSOURCES DES PROJETS ET PROGRAMMES

² En format Word ou réalisations des rapports dans l'outil de reporting des projets : ServiceNow

Le suivi financier et des ressources du PPM IS doit s'effectuer de façon précise par les CP, avec une mise à jour régulière dans les outils définis.

Les éléments suivants sont demandés :

- Reporter proactivement aux Mandant-es et PPM IS les déviations
- Contrôler les dépenses (réelles), effectuer les mises à jour des engagements et estimations des dépenses à venir
- Mettre à jour les estimations des ressources impliquées dans les projets (capacity planning)
- Formaliser la situation financière et du capacity planning des projets par le biais des rapports sur l'état de projet et des présentations lors des passages au PPM IS

8. MEMBRES DU PPM IS

Le tableau ci-dessous résume les rôles et le statut des différents membres du PPM IS. Ils sont désignés par l'entité représentée :

Nom	Rôle PPM	Statut
Bruce Colombet	Responsable du PPM IS	Membres Permanents
Rafael Corvalan	Responsable DSI	
Chiara Mugelli von Burg	Coordinatrice PPM Référente méthode	
Luc Tritten	Responsable financier PPM	
Alfredo Sanchez	Responsable projets Etat-major VPO	
Philippe Morel	Responsable ITOP	
Fatine Ezbakhe	Représentante VPA - EM	
Carole Guex Marmy	Représentante Présidence	
Olivier Colomb	Représentant VPF	
Patrick Jermann	Représentant VPA	
Lisa-Luna Letist	Représentante VPI	
Agnès Le Tiec	Représentante VPT	
Gaël Anex	Représentant Facultés	
Eric Cardoso Jean-Maurice Jeannerat	Représentants IS-AS et IS-CS	

En plus des CP et Mandant-es, des personnes additionnelles (ex. DPO, DA) peuvent être invitées ponctuellement aux séances PPM, en fonction de besoins du PPM IS :

Chiara Tanteri Jean-François Dousson Frédéric Pitteloud Christopher Provençal Responsable portefeuille services Représentant Service Desk Elise Meliani / Acheteurs EPFL	Experts-conseillers	Experts sollicités selon les passages de phases ou thématiques spécifiques
--	---------------------	--

9. ROLES ET RESPONSABILITES DES MEMBRES

Chaque membre PPM (permanent ou non permanent) a pour responsabilité de :

- Participer activement aux prises de décision du PPM IS
- Relayer les besoins et contraintes des entités représentées
- Contribuer à l'identification des risques
- Relayer les informations pertinentes à l'entité organisationnelle représentée

Le tableau ci-dessous décrit les responsabilités associées à chaque rôle :

Rôle	Responsabilités
Responsable PPM	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir le bon déroulement des séances du PPM IS • Valider l'agenda des séances PPM IS • Décider d'accepter ou reporter des passages de phases ou clôtures • Valider l'allocation des budgets projets alloués sur le fond PPM IS • Valider l'octroi de ressources supplémentaires en fonction des déviations reportées et selon les limites définies • Décider en collaboration avec le PPM de reclassifier un projet en activité suivie et vice-versa en fonction des éléments déterminants • Décider d'activer les procédures d'escalade selon besoin ou en cas d'absence de consensus du comité
Coordinateur-trice PPM	<ul style="list-style-type: none"> • Planifier, organiser et coordonner les séances de PPM IS • Obtenir et consolider les rapports projets/programmes afin de présenter les KPI • Communiquer les informations et décisions du PPM IS aux parties prenantes concernées • Assurer l'application des standards PPM IS par les CP de projet/programmes

	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir le support nécessaire aux CP et Mandant-es durant le cycle de vie des projets/programmes • Proposer des mesures d'amélioration continue pour les processus du PPM IS
Responsable financier DSI	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôler les plans de financement des projets et programmes • Evaluer les impacts des déviations financières demandées par rapport aux budgets alloués • Evaluer et challenger les métriques financières des projets/programmes à chaque passage de phase ou selon besoin • Se coordonner avec les responsables financiers VPO, VPF et les RFF
Responsable projets Etat-Major VPO	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation des impacts en termes de ressources transverses et autres portefeuilles projets VPO • Identifier les opportunités d'optimisation des processus PPM IS et promouvoir l'utilisation de standards VPO • Reporter les informations pertinentes du PPM IS en O-Dir • Evaluer et challenger l'utilisation des ressources VPO
Responsable ITOP	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluer et reporter les besoins et impacts des projets sur l'infrastructure IT • Valider les allocations et priorisations de ressources de ITOP • Coordonner les planifications projet avec les plans de maintenance sur l'infrastructure IT • Evaluer et coordonner les échanges d'information avec le PPM Construction
Représentant-es VPA, VPI, VPF, VPT, Présidence et Facultés	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluer les impacts des projets sur la Présidence, Vice-Présidences et Facultés • Reporter les informations et décisions pertinentes aux parties prenantes représentées
Responsables IS-AS et IS-CS	<ul style="list-style-type: none"> • Valider les allocations et priorisations de ressources de IS-AS et IS-CS • Fournir les éléments pertinents des domaines digitaux IS-AS et IS-CS afin de soutenir les présentations de passage de phase

10. FORMAT DES REUNIONS PPM IS

Fréquence : 1x par mois (ou à titre exceptionnel) au format hybride (présentiel et à distance)

L'agenda des séances est découpé en trois parties :

- **Entrées des nouveaux projets/programmes dans le portefeuille**

Selon les fréquences suivantes :

- Demand Management : 15 mai, 15 septembre, 15 janvier

- Masterplans : durant l'année selon la planification établie
- **Présentation état d'avancement / Passage de phase**
Les CP et leur Mandant-e présentent, selon le timing défini, les éléments pertinents afin d'obtenir la validation du passage de phase ou clôture.
- **Evaluation de santé du portefeuille**
La Coordinatrice du PPM IS présente l'état de santé du portefeuille et passe en revue les risques pertinents pour la période passée et future ainsi que les dépendances entre les projets.

11. DEPENDANCES & COORDINATION

Les niveaux suivants de dépendances sont identifiés :

- **Dépendance entre projets du portefeuille PPM IS**
Analyse, coordination et reporting effectués par la Coordinatrice PPM
- **Dépendance entre les portefeuilles Infrastructure et PPM IS**
Analyse, coordination et reporting effectués par le Responsable ITOP
- **Dépendance avec les autres projets et portefeuilles de la VPO**
Analyse, coordination et reporting effectués par Représentant projets Etat-Major VPO

12. COMMUNICATION

La matrice ci-dessous définit les différents canaux de communication/information et les responsables :

Destinataire	Canaux	Fréquence	Format	Responsable
Présidence / Vice-présidences / Facultés	Dashboard	Mensuelle /Temps réel		Coordinateur·trice PPM
	Rapports sur l'état projet	Mensuelle /trimestrielle	 +servicenow	CP
	Membres invités aux séance PPM	Mensuelle		Membres invités
Mandant-es	Rapports sur l'état projet	Mensuelle /trimestrielle	 +servicenow	CP
	PV séance PPM IS	Mensuelle		Coordinateur·trice PPM
Membres du PPM (autres)	Dashboard	Mensuelle / Temps réel		Coordinateur·trice PPM
	Responsable PPM IS	Mensuelle /selon besoin		Responsable PPM IS

Destinataire	Canaux	Fréquence	Format	Responsable
CPs	PPM IS	Mensuelle /selon besoin	 ou 	Membres PPM IS
	PV séance PPM IS	Mensuelle		Coordinateur·trice PPM

13. DASHBOARDS & METRIQUES

La Coordinatrice du PPM IS met à disposition des KPIs permettant de visualiser la santé du portefeuille et des projets. Ces indicateurs reflètent la santé notamment en termes de ressources financières et humaines, risques, délais et périmètre.

Les KPIs et différents dashboards sont mis à jour tous les mois et soumis à amélioration continue.

14. PROCEDURES

14.1 Gestion des déviations

A. Pour les projets de digitalisation :

Le/La Mandant·e doit approuver les déviations de planning, périmètre et ressources (\$ et RH). Certaines déviations peuvent être soumises au PPM IS pour évaluation et selon des règles définies. Sur la base des informations reçues, le PPM IS évalue les impacts de la déviation sur le portefeuille et sur les ressources, puis il prend une décision dans le cadre des limites définies ci-dessous.

Au-delà des limites suivantes, le PPM IS fait remonter les déviations au Demand Management.

Composantes	Limite d'approbation du PPM IS
Budget	<ul style="list-style-type: none"> +50K CHF par rapport au budget initial³ du cashout projet ou cashout opérations (ressources internes exclues) approuvé dans le Demand Management ou les Masterplans
Ressources Humaines DSI (ressources techniques transverses) ⁴	<ul style="list-style-type: none"> Selon appréciation des chefs de service DSI

B. Pour les projets d'infrastructure :

Composantes	Limite d'approbation du PPM IS
Budget	<ul style="list-style-type: none"> +100K CHF par rapport au budget initial⁵ du cashout projet ou cashout opérations (ressources internes exclues) approuvé dans le Demand Management ou les Masterplans

³ Y.c. des budgets initiaux dépassant 230KCHF et y.c des budgets financés hors VPO

⁴ Les risques de dépassement des ressources du métier sont sous la responsabilité des Mandant.es et CP

⁵ Y.c. des budgets initiaux dépassant 230KCHF et y.c. des budgets financés hors VPO

Ressources Humaines DSI (ressources techniques transverses) ⁶	<ul style="list-style-type: none"> • Selon appréciation des chefs de service DSI
--	---

C. Pour les programmes :

Les déviations budgétaires ou de ressources liées aux composants d'un programme (projets) sont arbitrées au niveau du pilotage du programme selon l'enveloppe définie.

Si le PPM IS ne parvient pas à trouver un consensus, le Responsable PPM IS doit activer la procédure d'escalade.

14.2 Escalade et arbitrages des décisions

Dans le cas où un arbitrage ne pourrait pas être trouvé durant une séance PPM IS, les organes suivants doivent être sollicités par le Responsable PPM IS, selon l'ordre :

1. DSI-Dir
2. O-Dir
3. Demand Management

Les réunions d'arbitrages sont organisées par le Responsable PPM IS avec l'organe sollicité et incluent les parties prenantes. Les décisions finales sont communiquées par le Responsable PPM IS aux parties prenantes.

14.3 Requalification d'une activité suivie ou d'un projet portefeuille PPM IS

Sous certaines conditions et dans le cas où une déviation liée à une activité suivie dépasserait le seuil défini pour les projets PPM (dépassement seuils budgétaires et RH), le Responsable PPM IS peut proposer de la requalifier en projet du portefeuille PPM. Ou encore, en fonction du cycle de vie, de la nature de l'activité et des ressources nécessaires, il peut décider de la soumettre au processus de Demand Management pour analyse et décision.

Ceci est pareillement applicable aux projets du portefeuille PPM qui ne respecteraient plus les seuils définis ou les dépasseraient et qui seraient requalifiés en activités suivies ou remontés au Demand Management.

Dans le cadre d'une requalification, les critères suivants sont évalués :

1. Coût total du projet sur 5 ans (incluant coûts d'investissement et coût d'exploitation)
2. Importance stratégie au niveau du SI de l'EPFL ou des processus clés de l'école
3. Risques et Impacts cyber sécurité et protection des données

La décision finale d'inclure une activité suivie dans le PPM IS ou d'en exclure un projet (et l'orienter vers le portefeuille des activités suivies) est prise par le Leader du PPM en collaboration avec les

⁶ Les risques de dépassement des ressources du métier sont sous la responsabilité des Mandant.es et CP

Mandant-es et les représentant-es du métier au PPM et est présentée et partagée durant les réunions PPM.

14.4 Procédure allégée / Exclusion d'un projet du portefeuille PPM IS

Si la nature d'un projet IS ne représente qu'un risque limité et que la dépense ne consiste pas à acquérir un nouveau système informatique, le Responsable PPM IS peut décider d'exclure un projet du portefeuille. Cette procédure d'exception basée sur la bonne gestion des risques a pour but d'éviter de complexifier l'atteinte des objectifs d'une activité IS sans que cela ne soit pertinent. Une grille d'analyse de l'exception est présentée aux membres du PPM lors des séances mensuelles, afin de valider le choix de requalification

15. Abréviations et glossaire

Abréviation / Terme	Explication
Activités suivies	Les activités suivies sont principalement des projets qui n'ont pas été retenus pour le portefeuille des projets PPM (après analyse du Demand Management, du PPM ou de la DSI)
Autres portefeuilles	Portefeuille activités suivies et portefeuille transformation
CoPil	Comité de Pilotage
CP	Chefs et cheffes de projet
DM	Demand Mangement
DSI-Dir	Direction des Système d'Information (composée par le Responsable IS et ses chefs de service)
Fichier de CPO	Total Cost of Project and Operations = la somme des coûts de projet, additionnés des coûts d'exploitation pendant les 5 années suivant le projet
HERMES	La méthode de gestion de projets et de programmes HERMES 5.1 est une norme eCH.
MP	Masterplans : Vision pluriannuelle des projets à venir (constructions, rénovations, maintenances techniques et évolutions des SI)
O-Dir	Réunion hebdomadaire qui réunit le VPO, les directeur-rices de domaine (DSI, DA, DRH, DSE, DDC) et l'état-major de la VPO
PM	Project Management (PM) : Ensemble des activités garantissant les livrables d'un projet dans les contraintes de temps et de budget fixées
PPM	Projet Portfolio Management : (PPM) : Gestion et suivi de l'ensemble des projets d'un portefeuille. Ce n'est pas la gestion du projet lui-même.
PPM IS	PPM IS : Portefeuille de projets de digitalisation et d'infrastructure informatique

Fin du document