Project Portfolio Management IS
PPM IS

(Mission, prérogatives et interactions)

Responsable : VPO-DSI / Chef de Service SI Gouvernance (Salim Guerid)

Distribution: Vice-Présidents, Membres PPM, Chef·es de groupe, Chef·es de service, Chef·es d'unité, Chef·es 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

Table des matières

1. Contexte 3
2. Mission du PPM IS 3
3. Activités en dehors du Périmètre PPM IS 3
4. Projets inclus dans le périmètre PPM IS 4
5. Prérogatives du PPM IS 4
6. Chefferie de projet/programme pour les proejs PPM IS 4
7. Suivi financier et des ressources des projets du PPM IS 4
8. Membres du PPM IS 5
9. Roles et résponsabilités des memebre 6
10. Format des réunions PPM IS 7
11. Dépendances & Coordination 8
12. Communication 8
13. Dasboards & Métriques 9
14. ProcédureS 9
    14.1 Gestion des déviations 9
    14.2 Escalade et arbitrages des décisions 9
    14.3 Requalification d'une activité suivie 9
    14.4 Procédure allégée / Exclusion d'un projet du portefeuille PPM IS 10
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 finalement 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 met en place une structure chargée de piloter le portefeuille de projets de digitalisation et d'infrastructure informatique : le PPM IS.

2. MISSION DU PPM IS

- Maintenir une vision de l'état de santé du portefeuille (Key Performance Indicator KPI, risques…)
- Être le garant de l'application des méthodologies et des standards en vigueur (Ex.: HERMES)
- Evaluer et surveiller les dépendances entre projets et avec les autres portefeuilles
- Fournir support et conseil aux parties prenantes des projets: Chef·fes de projets (CP), Mandant·es, Membres des CoPils
- Evaluer et surveiller les déviations de planning, de périmètre et de ressources (financières, humaines)
- Remonter aux instances de direction les situations à risques ou critiques
- Adapter, selon les besoins et critères définis, le séquencement des projets dans le planning global du portefeuille

3. ACTIVITES EN DEHORS DU PERIMETRE PPM IS

- Challenger la nécessité stratégique des projets
- Piloter les projets (du ressort des CP, du Mandant·es et des Copils)
- Gérer les activités suivies (initiatives <50KCHF), leur budget et ressources associées
- Arbitrer l'allocation des ressources humaines de la DSI
- Gérer les projets urgents (se référer aux documents "*DM-MP-PPM Définitions v2.docx*")

4. PROJETS INCLUS DANS LE PERIMETRE PPM IS

Les types de projet suivants sont inclus dans le périmètre du PPM IS :

- Projets de digitalisation ou d'infrastructure IS provenant du Demand Management
- Projets de digitalisation ou d'infrastructure IS provenant des Masterplans de Digitalisation et Infrastructure
- Activité suivies* qui seraient reclassifiées (*Portefeuille géré au niveau du DSI et hors PPM)

5. PREROGATIVES DU PPM IS

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

- Disposer mensuellement ou selon besoin des rapports sur l'état de projet (coûts, planning, risques…) fourni par les CP
- Exiger et contrôler l'application de la méthodologie et des standards pour la conduite des projets
- Valider ou bloquer les passages de phases liées à la méthodologie, valider la clôture des projets
- Mettre un projet en attente/pause
- Recommander l'arrêt du projet auprès des Mandant·es et de l'Etat-Major VPO

6. CHEFFERIE DE PROJET/PROGRAMME POUR LES PROJETS PPM IS

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

- Connaître et appliquer la méthodologie de gestion de projets HERMES
- Présenter chaque passage de phase projet pour validation. Présenter les passages de phases projet au PPM (selon les règles définies ou selon besoin)
- Fournir les rapports sur l'état des projets selon la fréquence, règles et planification établie
- Coopérer de façon transparente avec le PPM IS et se conformer aux décisions prises

7. SUIVI FINANCIER ET DES RESSOURCES DES PROJETS DU PPM IS

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

8. MEMBRES DU PPM IS

Le tableau ci-dessous résume les rôles et statut des différents membres du PPM IS :

Nom	**Rôle PPM**	**Statut**
Salim Guerid	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	Représentants VPA - EM	
Carole Guex Marmy	Représentante Présidence	Membres non permanents (en fonction des projets présentés)
Olivier Colomb	Représentant VPF	
Patrick Jermann	Représentant VPA	
Lisa-Luna Letist	Représentante VPI	
Agnès Le Tiec	Représentante VPT	
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 aux séances PPM ponctuellement, en fonction de besoins du PPM IS :

Jean-François Dousson Frédéric Pitteloud Georges Ramirez Représentant Service Desk Elise Meliani / Acheteurs EPFL	Experts-conseillers	Experts sollicités selon les passages de phases ou thématiques spécifiques

9. ROLES ET RESPONSABILITES DES MEMEBRE

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	• 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 • Décider d'accepter ou de refuser les prises de risque en cas d'absence de consensus du comité • 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 de reclassifier un projet en activité suivie et vice-versa en fonction des éléments déterminants Décider d'activer les procédures d'escalade
Coordinateur·trice PPM	• Planifier, organiser et coordonner les séances de PPM IS • Obtenir et consolider les rapports projets 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 • Fournir le support nécessaire aux CP et Mandant·e durant le cycle de vie des projets • Proposer des mesures d'amélioration continue pour les processus du PPM IS
Responsable financier DSI	• Evaluer les impacts des déviations financières demandées par rapport aux budgets disponibles à la DSI. • Evaluer et challenger les métriques financières des projets à chaque passage de phases ou selon besoin. • Se coordonner avec les responsables financiers de VPO, VPF et les RFF

Responsable projets Etat-Major VPO	• 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	• 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	• Evaluer les impacts des projets sur la Présidence et Vice-Présidences • Reporter les informations et décisions pertinentes aux parties prenantes de la Présidence et Vice-Présidence
Responsables IS-AS et IS-CS	• 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 (sauf Juillet) au format hybride (présentiel et à distance)

L'agenda des séances est découpé essentiellement en trois parties :

- **Entrées des nouveaux projets dans le portefeuille**
  Selon les suivantes fréquences :
  - Demand Management : 15 mai, 15 septembre, 15 janvier
  - Masterplans : durant l'année selon la planification établie
  - Urgent : durant l'année selon les besoins
- **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**
  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
Vice-présidences	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
DSI	Dashboard	Mensuelle / Temps réel		Coordinateur·trice PPM
	Responsable PPM IS	Mensuelle /selon besoin		Responsable PPM IS
CPs	PPM IS	Mensuelle /selon besoin	ou	Membres PPM IS
	PV séance PPM IS	Mensuelle		Coordinateur·trice PPM

13. DASBOARDS & 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 Dashboard sont mis à jour tous les mois et soumis à amélioration continue.

14. PROCEDURES

14.1 Gestion des déviations

Le Mandant·e doit approuver les déviations de planning, périmètre et de ressources ($/RH), puis les soumettre au PPM IS pour évaluation selon règles définies. Les PPM IS évalue les impacts de la déviation sur le portefeuille et sur les ressources, puis prend une décision dans le cadre des limites définies ci-dessous.

Composantes	Limite d'approbation du PPM IS
Budget	• +100k CHF ou 10% par rapport au budget initial approuvé dans le Demand Management.
Ressources Humaines	• +50% par rapport à l'estimation initiale
Planning	• +50% par rapport à l'estimation initiale

Si le PPM IS ne parvient pas à trouver un consensus ou si la déviation dépasse les limites fixées, 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 peuvent être sollicités par le Responsable PPM IS :

1. DSI-Dir
2. O-Dir

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 décider 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 Lead PPM en collaboration avec Mandant·es, 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.

15. ABREVIATIONS 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)
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