



Berne, le 25 octobre 2017

Évaluation d'Hermès 5

Rapport du Conseil fédéral en réponse au
postulat 14.4011 de la CdG-E du 21 novembre
2014

1 Introduction

Issue d'une révision totale, la méthode de gestion de projet HERMES 5¹ a été introduite à partir de 2013 dans l'ensemble de l'administration fédérale. La révision était fondée sur un relevé complet des exigences, dans le cadre duquel les organisations d'utilisateurs ont fait part de leurs expériences, notamment en matière d'efficacité. Les exigences auxquelles cette méthode doit répondre ont été enregistrées et continuent de l'être. À cet effet, tous les services fédéraux et les utilisateurs externes indiquent leurs besoins. Sur cette base, des révisions partielles sont réalisées tous les ans ou tous les deux ans et publiées sous forme électronique et sur papier. Des révisions plus importantes, telles que celle qui est à l'origine d'HERMES 5, sont effectuées à des intervalles plus éloignés (environ tous les 8 à 10 ans).

2 Postulat 14.4011 Évaluation d'HERMES 5

2.1 Texte déposé

Le postulat qui a été déposé le 21 novembre 2014 a la teneur suivante:

Les CdF et les CdG chargent le Conseil fédéral, d'une part, d'examiner l'opportunité d'évaluer les effets des remaniements de la méthode de gestion de projets HERMES 5, basés notamment sur les enseignements tirés du projet INSIEME, ce trois ans après leur mise en œuvre au printemps 2013 au sein de l'administration fédérale et, d'autre part, de rendre compte de cet examen.

2.2 Développement

Voir le rapport 14.057² de la CdF-N/E et de la CdG-N/E du 21 novembre 2014.

3 Norme HERMES 5

Fruit d'une collaboration entre la Confédération, les cantons, les milieux économiques et les hautes écoles, HERMES 5 est une norme ouverte qui a été approuvée par l'association eCH³. On peut utiliser HERMES 5 de manière systématique et ciblée en recourant aux scénarios, modèles de documents et plans de déroulement disponibles pour plusieurs domaines (prestations, produits, réorganisations, solutions informatiques). Une organisation simple et précise des rôles définit qui est responsable, à quel moment, de quelles tâches ou décisions. La même terminologie utilisée systématiquement dans tous les cours de formation ainsi que l'orientation stricte vers les résultats permettent à tous les participants à un projet (spécialistes, chefs de projets ou mandants) d'assumer les tâches, compétences et responsabilités correspondant à leur rôle. Grâce à des modèles de résultats et à des jalons prédéfinis, il est possible de gérer de manière optimale le déroulement d'un projet, de le documenter et d'en assurer le contrôle. En utilisant des listes de contrôles prédéfinies, le mandant peut vérifier facilement les résultats obtenus, évaluer les jalons et prendre les bonnes décisions sur la suite des travaux.

¹ www.hermes.admin.ch

² <https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefft?AffairId=20140057>

³ <https://www.ech.ch/vechweb/page?p=dossier&documentNumber=eCH-0054&documentVersion=2.0>
<https://www.ech.ch/vechweb/page?p=dossier&documentNumber=eCH-0208&documentVersion=1.0>

4 Méthode et gestion

HERMES est utilisé en tant que méthode de gestion de projet par les administrations et l'économie privée sur le plan national, mais aussi parfois international. La large diffusion de la méthode témoigne de sa qualité élevée.

HERMES 5 reste cependant une méthode qui expose les étapes d'un projet sans tenir compte de tous les facteurs environnementaux et critères subjectifs. Une formation de chef de projet HERMES certifié ne garantit pas une exécution réussie des projets. En effet, chaque projet est un défi unique dont le succès requiert un grand engagement ainsi que de bonnes aptitudes en matière de communication, de gestion de conflits et de résolution de problèmes. Les chefs de projet doivent donc connaître la méthode, mais avoir également d'autres compétences et une expérience pratique. C'est pourquoi il n'y a pas de système de mesure permettant de comparer les différents projets entre eux. À la fin de tout projet, une évaluation écrite et le regroupement des expériences liées au projet permettent de se préparer encore mieux à faire face aux défis suivants.

5 Conclusions

Une procédure structurée et méthodique constitue un important facteur de succès pour le déroulement d'un projet. Il est cependant difficile d'évaluer une méthode de manière pertinente, car les raisons de la réussite ou de l'échec d'un projet ne peuvent guère être attribuées à des éléments précis. Par contre, depuis début 2016, l'Unité de pilotage informatique de la Confédération (UPIC) évalue tous les grands projets informatiques avant leur autorisation, et le Contrôle fédéral des finances examine chaque année les programmes et projets informatiques clés. Dans ce contexte, l'utilisation d'HERMES et les éléments de gestion du projet sont également analysés.

Toutes les évaluations menées jusqu'à présent montrent que la méthode HERMES est utilisée de manière systématique. Mais certaines faiblesses dans la configuration et la conduite de divers projets ont pu être relevées et corrigées grâce à ces examens.

La méthode de gestion de projet HERMES est régulièrement mise à jour afin de tenir compte des nouvelles exigences annoncées à l'UPIC par les services de la Confédération et les utilisateurs externes. Par exemple, en 2016/2017, la gestion de programme est venue compléter la méthode. L'intégration de méthodes agiles fait partie intégrante du développement continu d'HERMES.

Eu égard aux mesures qui ont déjà été prises pour évaluer les projets et au processus institutionnalisé d'amélioration de la méthode, le Conseil fédéral estime qu'il n'est pas judicieux de soumettre HERMES à une évaluation. Il considère qu'il est plus profitable de continuer à investir les ressources à disposition dans la gestion et l'évaluation de projets.