



Business Consulting Services

SPF Fin: Entité Impôts & Recouvrement - Evaluation des risques

24 juin 2004



IBM and Fod Fin confidential

© Copyright IBM Corporation 2004

Contenu

- **Introduction**
- **Approche**
- **Capita selecta**
- **Liste des principaux risques :**
 - Business
 - Project
 - ICT

- **Annexe**

Introduction

- **L'objectif de ce document est de définir les risques identifiés, ayant un rapport avec le développement et l'implémentation du système de traitement intégré pour l'impôts et le Recouvrement (GSBI/STIR).**
- **Ce document contient la liste actuelle des principaux risques selon notre analyse. La liste reprise en annexe regroupe tous les risques identifiés, la probabilité qu'ils surviennent et leur impact, et des propositions visant à éviter ou à maîtriser ces risques.**

L'analyse des risques n'a pas pour but d'effrayer, mais d'identifier les actions appropriées, qui feront de ce projet un succès.

Approche

- **Etude environnementale : rechercher et étudier les projets comparables.**
- **Rassembler les informations Coperfin pertinentes.**
- **Identifier les risques et les actions qui permettent de les éviter.**
- **Tester la validité et l'exhaustivité des risques et des actions.**

Capita selecta : Risque d'annulation

Introduction

- **Le système à développer sera l'un des plus importants projets d'application de Belgique de ces dernières années. En termes de budget et de durée, ce projet peut être comparé avec de grands travaux d'infrastructure.**

Risque

- **L'expérience nous a appris que des projets IT de cette envergure présentent un important risque d'annulation (1).**

Mesures prises

- **Sur base des "best practices" actuellement disponibles, l'architecture a été dessinée de manière modulaire et le programme sera divisé en sous-projets administrables selon des normes généralement acceptées.**

Solutions globales

- **Prévoir un programme bien développé – et une organisation de projet efficace.**
- **S'assurer du soutien nécessaire auprès des sponsors officiels et officieux du programme.**

(1) : voir slide suivant.

Rapport grands projets et risque d'interruption

Software Project Outcomes by Size (Probability of selected outcomes - %) (1)

Size in FP	Early	On Time	Delayed	Cancelled
< 100	13	81	4	2
100	6	75	12	7
1,000	1	61	18	20
10,000	0	28	24	48
100,000	0	14	21	65

(1) : Caper Jones, Estimating Software Costs, 1998

Liste des principaux risques

- **Sur les slides suivants, nous présentons les principaux risques liés à l'implémentation du GSBI/STIR.**

- **Les risques sont groupés selon les angles de vue suivants:**
 - **Business** : les risques qui ont un impact sur le fonctionnement opérationnel du SPF Finances.
 - **Gestion de projet et de programme** : les risques liés à la gestion du programme et du projet (1).
 - **ICT** : les risques liés à l'organisation, aux systèmes et aux processus ICT.

- (1) Définitions Gestion de programme et de projet :
 - Gestion de programme : l'identification, la "priorisation" et la mise en place d'un portefeuille de projets dans un environnement contrôlé en vue de produire de réels avantages. Ceci implique également la gestion des risques du portefeuille de projets.
 - Gestion de projet : l'orientation de projets au niveau du budget, des moyens, du planning, de la portée, des risques et de la qualité.

Risques principaux – Business 1/2

Risque	Proba- bilité	Impact	Actions envisageables
Basculement organisation : harmonisation processus, personnel, organisation et systèmes	H	H	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lors de chaque changement, considérer ces 4 éléments. ▪ Se préparer au basculement (recherches, corrections et suivi).
Portée politique Coperfin	H	H	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maintenir en continu le dialogue avec le pouvoir politique. ▪ Suivre constamment les risques potentiels.
Support du fonctionnement opérationnel quotidien	H	H	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veiller à ce que le suivi des activités quotidiennes reçoive l'attention qu'il mérite de la part du management responsable.
Résistance au changement : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dématérialisation des informations ▪ Processus stand. → mobilité ▪ Systèmes parallèles 	H	H	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation ▪ Implémentation graduelle ▪ Communication avec le personnel ▪ Tenir compte du personnel

Risques principaux – Business 2/2

Risque	Proba- bilité	Impact	Actions envisageables
Confidentialité des informations	H	H	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluation des informations qui peuvent être sauvegardées (dans un cadre légal) et des données prévues dans le Dossier Unique. ▪ Adaptation des infos dans le système ou adaptation du cadre légal.
Adaptation du timing au cadre légal	H	H	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planning intégré d'adaptations nécessaire pour différentes directions et pour un dialogue avec le pouvoir législatif ▪ Architecture flexible (adaptations possibles)
Mobilisation de collaborateurs suffisamment expérimentés, qualifiés	H	H	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identification rapide des personnes impliquées ▪ Implémentation de solutions temporaires pour offrir une réponse aux ajustements de travail

Risques principaux – Programme/Projet

Risque	Proba- bilité	Impact	Actions envisageables
Gestion de programme et de projet insuffisamment développée : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planning de programme ▪ Mise à disposition de moyens ▪ Surveillance du budget ▪ Gestion de la portée ▪ Surveillance de la qualité 	H	H	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Former au préalable le personnel. ▪ Staffing de PMO ▪ Prévoir les outils nécessaires pour la planification, le suivi et la communication ▪ Développer des normes de PM et une approche uniformes. ▪ Procéder à des bilans réguliers.
Continuité dans le développement de compétences	H	H	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduire le nombre de prestataires de services ▪ Convenir de procédures et les faire respecter en termes de transfert de connaissances

Risques principaux - ICT

Risques	Proba- bilité	Impact	Actions envisageables
Migration vers une technologie orienté objet	H	H	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement de compétences orienté objet.
Mobilisation de collaborateurs suffisamment expérimentés, qualifiés	H	H	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcer l'équipe ICT. ▪ Sélectionner les partenaires ICT qui peuvent offrir un soutien.
Perte de consistance et de cohérence de l'architecture d'application pendant l'implémentation	H	H	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confier le contrôle de l'architecture à un architecte principal qui a autorité sur les architectures partielles.
Les résultats d'autres projets (scanning, DWH, ...) ne sont (temporairement) pas disponibles	H	H	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion de programme efficace.

Annexe

L'annexe est un document de 17 pages portant la référence :

**“SPF FIN entité impôts & Recouvrement
Evaluation du risque**

24 juin 2004”