

## Bilan intermédiaire de la démarche PACE

---

### Contenu du rapport

<b>1.</b>	<b>RAPPEL DE LA DÉMARCHE</b>	<b>2</b>
<b>a.</b>	<b>Objectif général</b>	<b>2</b>
<b>b.</b>	<b>Organisation de la démarche</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>BILAN INTERMÉDIAIRE DE LA DÉMARCHE PACE</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>SUITE DE LA DÉMARCHE ET RÔLE DE L'UCA</b>	<b>10</b>

## 1. Rappel de la démarche

### **a. Objectif général**

L'informatique cantonale vaudoise est entrée en 2006 dans un ambitieux projet de réorganisation, regroupant les anciennes unités informatiques départementales au sein d'une seule direction des systèmes d'information (DSI). Pour finaliser ce processus dans un contexte difficile et exposé médiatiquement, le Conseil d'Etat (CE) a validé un programme d'actions (PACE) élaboré, à la demande du Chef du DINF, par l'Unité de conseil et d'appui en management & organisation (UCA).

Ce programme vise à consolider l'organisation et le fonctionnement de la DSI en vue de contribuer au renforcement de la confiance au sein de la direction, ainsi qu'entre cette direction, les collaborateurs du service et les bénéficiaires des prestations informatiques de la DSI. Il s'agit plus particulièrement de documenter les structures, les décisions et les processus, de sécuriser le fonctionnement, d'implémenter ces fondamentaux dans la gestion du service et d'informer systématiquement les collaborateurs et les services concernés.

### **b. Organisation de la démarche**

Afin de réaliser les mesures prioritaires du programme d'actions, une structure de projet a été mise sur pied, à savoir :

- une équipe de projet composée de représentants des secteurs de la DSI ;
- un comité de suivi composé du Chancelier, des SG du DINF et du DFIRE, de deux représentants de la direction de la DSI, d'un représentant du personnel de la DSI, ce comité étant présidé par le CDINF.

Le comité de suivi s'est réuni à 11 reprises depuis le lancement de la démarche en janvier 2008. Il a validé toutes les décisions relatives à la démarche PACE, selon le processus décisionnel suivant :

- Les problématiques traitées dans le cadre de l'équipe de projet, avec l'appui de groupes de travail ad hoc (ateliers), ont fait l'objet de mandats spécifiques (lettres de mission) décidées par le comité de suivi.
- Les propositions de décision de l'équipe de projet (rapports de mission et annexes), en réponse aux lettres de mission, ont été d'abord soumises à la direction de la DSI. La direction a validé les propositions ou a élaboré elle-même des contre-propositions, avant de les transmettre, via l'équipe de projet, au comité de suivi pour décision.
- Le comité de suivi a pris acte des rapports. Il a décidé sur les objets de sa compétence et soumis au Conseil d'Etat les autres propositions, pour décision. Dès leur approbation, les décisions ont été communiquées, notamment via l'intranet du service, aux collaborateurs de la DSI.

## 2. Bilan intermédiaire de la démarche PACE

Le tableau ci-dessous résume les principaux résultats obtenus à ce jour, le solde des actions à réaliser, ainsi que quelques commentaires relatifs notamment à la mise en œuvre des décisions prises.

OBJECTIFS DES VOLETS	LIVRABLES ATTENDUS Selon décision du CE	RESULTATS OBTENUS	COMMENTAIRES
<p><b>1. EQUIPE DE DIRECTION</b></p> <p>➤ Restaurer la confiance et l'esprit de collaboration au sein d'une structure de direction et de processus décisionnels formellement établis</p>	<p><i>Une équipe de direction unie autour d'une vision partagée</i></p> <p><i>Des objectifs clairement établis et communiqués à l'interne et à l'externe</i></p> <p><i>Des processus décisionnels formalisés et communiqués à l'interne</i></p>	<p>A ce stade de la démarche, la direction a :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ formalisé les missions et les prestations de la DSI,</li> <li>✓ clarifié son mode de décision et l'organisation des instances décisionnelles,</li> <li>✓ défini les compétences administratives déléguées selon les niveaux hiérarchiques,</li> <li>✓ formalisé les règles de gestion de l'information et de la communication.</li> </ul> <p>Le nouveau fonctionnement des instances décisionnelles a été mis en œuvre dans le courant de l'été.</p> <p><u>Solde à réaliser :</u>  <b>1.1. Définition des objectifs 2009 découlant des orientations stratégiques</b></p>	<p>Les changements intervenus au sein de cette direction et le fait d'avoir clarifié les processus décisionnels, ont contribué à rétablir un <u>climat de confiance et de collaboration</u> au sein de la direction et entre cette direction et les collaborateurs du service.</p> <p>Il manque encore des « <u>objectifs</u> clairement établis ». Ces derniers découlent des orientations stratégiques du Gouvernement en matière de système d'information, qui viennent d'être adoptées par le CE.</p> <p>Ces objectifs seront définis dans le cadre de l'élaboration du <u>plan directeur cantonal des systèmes d'information</u> (cf. volet gouvernance). Ils toucheront autant l'évolution du système d'information cantonal que l'évolution de la DSI au travers de ses prestations, de son organisation et de ses compétences.</p>

OBJECTIFS DES VOLETS	LIVRABLES ATTENDUS Selon décision du CE	RESULTATS OBTENUS	COMMENTAIRES
<p><b>2. ORGANISATION INTERNE</b></p> <p>➤ <i>Consolider l'organisation de la DSI aux niveaux des structures opérationnelles</i></p>	<p><i>Des macro processus formellement définis permettant une répartition claire des responsabilités entre entités au sein de la DSI et entre la DSI et les services métiers</i></p> <p><i>Une matrice des responsabilités et des cahiers des charges précisant les attributions déléguées aux responsables d'unités rattachées à la DSI ainsi que leurs moyens et leurs pouvoirs d'action</i></p> <p><i>Des mécanismes de coordination interne définis</i></p> <p><i>Des modalités de transfert de l'OSIC et de l'UID du DFJC clairement établies</i></p>	<p>Les principales lacunes et les flous de l'organisation actuelle (V 2.1) ont été comblés dans le cadre de l'élaboration de l'organisation V 3.</p> <p>Cette organisation, dont la conception découle de la cartographie des processus de la DSI, qui a été mise à jour et validée à cette occasion, apporte les changements suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ regroupement de la DI et de la DSIT au sein d'une nouvelle direction : la DIS,</li> <li>✓ répartition des responsabilités entre les divisions en cohérence avec le regroupement des processus,</li> <li>✓ refonte de l'organisation de l'exploitation et du support conformément au référentiel ITIL et création d'un nouveau pôle de gestion de la production,</li> <li>✓ point de contact unique pour les utilisateurs de l'informatique par la création d'un pôle support couvrant l'informatique et les télécommunications,</li> <li>✓ création d'un poste de responsable RH sur les effectifs actuels de la DSI et regroupement des activités RH au sein d'une unité.</li> </ul> <p>Cette nouvelle organisation a été rendue possible notamment par la nouvelle conception détaillée de deux macro processus de la DSI : le processus projet et le processus support. Le nouveau processus projet fait l'objet d'une formation en cours des responsables et des collaborateurs concernés.</p> <p><u>Solde à réaliser :</u></p> <p><b>2.1. Mise en œuvre de l'organisation V3 et mise à jour des cahiers des charges</b></p> <p><b>2.2. Décision sur les modalités de transfert de l'OSIC à la DSI et mise en œuvre</b></p> <p><b>2.3. Décision sur les modalités de transfert de l'UID-DFJ à la DSI et mise en œuvre</b></p> <p><b>2.4. Adaptation de l'organisation V3 consécutive à la décision relative à la collaboration avec BEDAG</b></p> <p><b>2.5. Mise en œuvre du solde des actions d'amélioration du support</b></p>	<p>L'organisation V3 n'intègre pas encore la <u>fonction sécurité</u> dans les processus de la DSI, la question des modalités de transfert de l'OSIC à la DSI n'ayant pas été complètement réglée à ce jour.</p> <p>Il en va de même pour l'<u>informatique administrative</u> du DFJC.</p> <p>La mise en œuvre des <u>mesures d'amélioration du support</u> a pris un retard important. Ce secteur demeure fragile compte tenu notamment des difficultés RH rencontrées.</p>

OBJECTIFS DES VOLETS	LIVRABLES ATTENDUS Selon décision du CE	RESULTATS OBTENUS	COMMENTAIRES
<p><b>3. COMMUNICATION</b></p> <p>➤ Renforcer la communication officielle interne et vers l'extérieur</p>	<p><i>Un plan de communication sur cette démarche clairement établi</i></p> <p><i>Un concept et des canaux de communication interne formellement établis et communiqués</i></p>	<p>La communication sur la démarche PACE a été réalisée à l'interne par le biais de 3 séances plénières et de 6 séances sectorielles, d'un intranet présentant les livrables du projet régulièrement mis à jour et par différents courriels du CDINF aux collaborateurs de la DSI.</p> <p>Plusieurs courriers aux partenaires de la DSI, en particulier les chefs de service, sous la signature du CDINF, ont permis de les tenir informés de la démarche.</p> <p>Par ailleurs, le CDINF a régulièrement informé le CE et la CTSI de l'avancement de la démarche PACE.</p> <p>Enfin, un concept général de communication a été établi pour définir les canaux internes de communication et les renforcer.</p> <p><u>Solde à réaliser :</u></p> <p><b>3.1. Mise en œuvre des nouveaux canaux de communication (bulletin mensuel, adaptation OJ des séances, mise à jour de l'intranet, organisation des séances semestrielles entre la direction et chaque pôle)</b></p>	<p>Les efforts de communication ont probablement contribué à pacifier le climat tendu qui régnait au sein de la DSI lorsque la démarche PACE a été initiée.</p> <p>Les « <u>PACE tours</u> », dans lesquels la direction réalise des rencontres sectorielles et périodiques avec l'ensemble des collaborateurs de la DSI, ont permis à cette direction d'entendre les préoccupations du terrain et d'expliquer la manière dont la démarche PACE prend en compte certaines de ces préoccupations.</p> <p>Après un bel effort de communication interne, qui semble avoir porté ses fruits, la DSI devra soigner sa <u>communication externe</u> envers ses partenaires que sont les chefs de service, notamment pour rappeler sa mission et sa vision stratégique (cf. nouvelles orientations stratégiques du CE), préciser ses rôles et ses responsabilités (cf. nouveau règlement de l'informatique cantonal), et annoncer les étapes dans l'évolution du système d'information cantonal (cf. futur plan directeur cantonal des systèmes d'information).</p>

OBJECTIFS DES VOLETS	LIVRABLES ATTENDUS Selon décision du CE	RESULTATS OBTENUS	COMMENTAIRES
<p><b>4. GESTION DES RH</b></p> <p>➤ <i>Améliorer la gestion des RH notamment sous l'angle de la planification des besoins en compétences et de la formation</i></p>	<p><i>Une analyse prévisionnelle des besoins en compétences managériales, organisationnelles, techniques et en gestion de projet</i></p> <p><i>Un inventaire des compétences disponibles</i></p> <p><i>Un concept de formation permettant de combler les écarts</i></p> <p><i>Des procédures RH formalisées et communiquées</i></p> <p><i>Une enquête de satisfaction permettant de voir les tendances par rapport à l'enquête 2007</i></p>	<p>Les compétences administratives en matière de gestion des RH ont été formalisées.</p> <p>Grâce à la mise à jour de la DO de la DSI adéquatement documentée pour les postes clés, la valorisation de ces derniers est maintenant prise en compte dans le cadre de la bascule DECFO prévue pour le 1.12.08.</p> <p>Le nouveau poste de responsable RH de la DSI va être mis au concours prochainement.</p> <p>Un programme de formation des cadres en vue de développer une culture commune de gestion est encore en cours de préparation avec le CEP.</p> <p><u>Solde à réaliser :</u></p> <p><b>4.1. Décision sur le plan de formation des cadres et mise en œuvre</b></p> <p><b>4.2. Engagement du responsable RH</b></p> <p><b>4.3. Formalisation des procédures RH</b></p> <p><b>4.4. Elaboration du concept de formation métier pour les informaticiens de la DSI, établi sur la base d'un inventaire des compétences des collaborateurs de la DSI, est en voie de finalisation</b></p>	<p>La <u>formation de l'encadrement</u> sera l'occasion de renforcer la culture commune de gestion au sein de la DSI, en prélude à la mise en place d'un système de management.</p> <p>La <u>mise en œuvre de l'organisation V3</u> offre l'opportunité de régler adéquatement la situation de plusieurs collaborateurs en difficultés dans l'organisation actuelle. Elle permet aussi d'ouvrir certains postes clés aux collaborateurs compétents et motivés. Une gestion appropriée des ressources humaines constitue donc le facteur clé de succès de la mise en œuvre de l'organisation V3. Un fort appui de l'URH départementale, en attendant l'arrivée du futur responsable RH de service, est d'ores et déjà fourni.</p> <p>La <u>formation des informaticiens</u> constitue un puissant levier d'amélioration des prestations de la DSI, de maintien des compétences et de la cohésion internes.</p> <p>Cette formation devra anticiper les besoins d'évolution du système d'information cantonal (cf. futur plan directeur cantonal) dans le cadre d'une stratégie de la DSI précisant notamment <u>l'évolution des compétences métiers des informaticiens</u> vers des profils spécifiques tels que intégrateurs, business analysts, etc.</p>

OBJECTIFS DES VOLETS	LIVRABLES ATTENDUS Selon décision du CE	RESULTATS OBTENUS	COMMENTAIRES
<p><b>5. GOUVERNANCE DU SI</b></p> <p>➤ <i>Consolider le portefeuille de projets dans le cadre d'une vision agréée du socle du SI cible (plan directeur) et formaliser la procédure de priorisation, de suivi, de révision et de communication du plan des projets</i></p>	<p><i>Une vision du socle du SI cantonal cible actualisée et partagée avec les directions métiers (plan directeur)</i></p> <p><i>Des règles et des standards associés aux éléments du socle du SI clairement définis et communiqués</i></p> <p><i>Des structures, des règles et des procédures de gouvernance du SI clairement établies</i></p> <p><i>Plan de développement des projets informatiques mis en cohérence avec le plan directeur</i></p> <p><i>Des procédures de priorisation des projets, de suivi et de mise à jour du plan de développement des projets clairement définies</i></p>	<p>Un projet de règlement a été établi, fixant les principes régissant l'informatique cantonale, en réponse à plusieurs observations de la CTSI et de la COGES sur l'exercice 2007.</p> <p>Ce projet de règlement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- clarifie les responsabilités de la DSI vis-à-vis de ses partenaires - les services de l'Etat – dans la conduite des projets informatiques ;</li> <li>- définit les instruments de gouvernance de l'informatique cantonale (orientations stratégiques du CE, plan directeur cantonal et schémas directeurs sectoriels des systèmes d'information).</li> </ul> <p>Les orientations stratégiques ont été adoptées le 19.11.08 par le CE. Elles proposent une vision du système d'information cantonale et, compte tenu des faiblesses actuelles, définissent des axes de développement pour les composantes du socle des systèmes d'information.</p> <p><u>Solde à réaliser :</u></p> <p><b>5.1. Elaboration du plan directeur cantonal des systèmes d'information, décision et mise en œuvre</b></p> <p><b>5.2. Elaboration d'une directive sur la procédure de priorisation des projets informatiques</b></p> <p><b>5.3. Consolidation du portefeuille de projet à partir notamment du plan de charge et mise en place d'un tableau de bord de suivi des projets</b></p>	<p>Les axes de développement du système d'information cantonal devront être <u>déclinés en objectifs et en projets concrets</u>, qui seront présentés et chiffrés dans le <u>plan directeur cantonal des systèmes d'information</u>, en vue de l'élaboration du budget 2010 de l'informatique cantonale.</p> <p>L'existence du plan directeur cantonal devrait marquer un <u>changement de stratégie</u> : d'une approche opportuniste, où certaines composantes du socle des systèmes d'information ont été consolidées au gré des projets métiers, on passe à une approche volontariste, dans laquelle les étapes de consolidation des composantes du socle du système d'information cantonal sont anticipées et prises en compte dans la priorisation des projets métiers. Cette nouvelle stratégie devrait permettre à terme d'assurer le <u>renouvellement des infrastructures informatiques</u> obsolètes et le <u>développement cohérent du système d'information cantonal</u>, actuellement encore morcelé.</p> <p>L'allocation dynamique des ressources humaines et financières, bénéfique attendu de la centralisation de l'informatique cantonale, dépend en grande partie de la qualité du <u>portefeuille des projets</u>. La DSI devra se doter rapidement d'un outil performant de gestion de portefeuille et de conduite de projet.</p> <p>La <u>directive sur la priorisation des projets</u> informatiques facilitera l'acceptation des décisions négatives par la transparence des critères de priorisation qui y figureront.</p>

OBJECTIFS DES VOLETS	LIVRABLES ATTENDUS	RESULTATS OBTENUS	COMMENTAIRES
<p><b>6. SYSTEME DE MANAGEMENT</b></p> <p>➤ <i>Elaborer et mettre en œuvre un système de management incluant la mise à disposition des autorités d'un tableau de bord de gestion</i></p>	<p><i>Un système de management s'inspirant d'un référentiel connu et agréé (ex. Cobit)</i></p> <p><i>Des procédures formalisées, mises à disposition des collaborateurs de la DSI et communiquées à l'externe</i></p> <p><i>Un tableau de bord de suivi de la performance des processus mis à disposition des responsables de secteur et de la direction</i></p> <p><i>Un système de mise à jour et d'amélioration des procédures, incluant une revue périodique du système par la direction</i></p>	<p>Sur la base de la cartographie des processus établie dans le cadre de l'élaboration de la nouvelle organisation V3, tenant compte de la nouvelle configuration des macro processus projet et support, il s'agit de mettre en place un système de management.</p> <p>Ce chantier démarrera en janvier 2009 et devrait durer 6 à 9 mois en fonction des disponibilités du chef et des équipes de travail.</p> <p><u>Solde à réaliser :</u></p> <p><b>6.1. Formalisation des processus et des procédures et leur mise en œuvre</b></p> <p><b>6.2. Instauration d'une dynamique d'amélioration continue notamment au travers de la revue annuelle de la direction</b></p> <p><b>6.3. Elaboration et mise en œuvre d'un tableau de bord de gestion des processus et son système de reporting</b></p> <p><b>6.4. Consolidation du système de contrôle interne, par l'élaboration et la mise en œuvre de procédures spécifiques de contrôles</b></p>	<p>Dans le cadre de la mise en place du système de management, il s'agira de veiller à consolider le <u>système de contrôle interne</u> de la DSI, ceci en marge des risques liés à la sécurité des systèmes d'information, qui sont traités spécifiquement par la politique de SSI.</p> <p>En effet, la mise en place du système de management fournit la <u>documentation des procédures</u> permettant une analyse des risques encourus et la mise en place de points de contrôle, contribuant ainsi à la maîtrise raisonnable des risques avérés. Les responsables de processus pourront sur cette base être chargés de veiller à l'exécution et à la documentation des contrôles.</p> <p>La surveillance des risques majeurs pourra être garantie par un suivi régulier des données sensibles relatives notamment à la gestion financière, à la gestion du portefeuille des projets et à la gestion de l'exploitation/support au travers d'un <u>tableau de bord de gestion</u> couvrant ces 3 volets.</p> <p>Enfin, la mise en place de procédures spécifiques de contrôle par la direction (par ex: audit interne, peer review, etc.) permettra de vérifier le respect des pratiques, notamment des pratiques de contrôle.</p>



OBJECTIFS DES VOLETS	LIVRABLES ATTENDUS	RESULTATS OBTENUS	COMMENTAIRES
<p><b>7. AUDIT DE CONFORMITE</b></p> <p>➤ Réaliser un audit de conformité des pratiques aux procédures établies</p>	<p><i>Un rapport d'audit mettant en évidence des mesures correctives</i></p>	<p><u>Solde à réaliser :</u></p> <p><b>7.1. Préparation et réalisation d'un audit externe</b></p> <p><b>7.2. Mise œuvre des recommandations subséquentes</b></p>	<p>Cet audit ne devrait pas intervenir avant le printemps 2010, soit 6 à 9 mois après l'entrée en vigueur du système de management de la DSI, lequel devrait être réalisé avant la fin de l'été 2009.</p>

### 3. Suite de la démarche et rôle de l'UCA

Le tableau ci-dessus rappelle le solde des actions à réaliser, dont les axes forts sont :

- **la mise en œuvre de l'organisation V3 dans la recherche d'une adéquation des personnes aux postes nouvellement configurés ;**
- **la mise en œuvre du plan de formation des cadres et l'élaboration du plan de formation des informaticiens ;**
- **le règlement des questions pendantes concernant les modalités de transfert de l'OSIC et de l'UID du DFJC à la DSI ;**
- **l'élaboration du plan directeur cantonal des systèmes d'information déclinant les orientations stratégiques du Gouvernement ;**
- **la sécurisation des processus de la DSI par le biais de la mise en œuvre d'un système de management intégrant le futur système de contrôle interne ;**
- **la préparation et la réalisation d'un audit interne, au terme de la démarche, vérifiant la mise en conformité des pratiques de la DSI aux procédures établies.**

L'ampleur des travaux à réaliser justifie le maintien d'un suivi régulier de la démarche PACE par son comité, et ce jusqu'à la remise du rapport d'audit intervenant au plus tard au printemps 2010.

L'UCA a œuvré jusqu'ici comme appui à l'équipe de projet dans l'élaboration des propositions de décisions soumises au comité de suivi PACE et comme expert au sein de ce comité pour faciliter la prise de certaines décisions. La démarche PACE consiste désormais surtout dans la mise en œuvre des décisions prises à ce jour, responsabilité qui incombe à la direction de la DSI. Cette dernière n'a pas manifesté de besoin d'appui spécifique. Il est donc proposé de mettre un terme au mandat d'appui que le Conseil d'Etat a confié à l'UCA.

L'UCA se tient cependant à disposition du comité de suivi PACE pour y participer sur invitation. Elle se tient également à disposition de la DSI pour des appuis ponctuels notamment dans le cadre de la mise en place du système de management. L'UCA se tient enfin à disposition du CDINF et du CE pour toute mission spécifique au travers d'un nouveau mandat.

L'UCA remercie le mandant et ses représentants, de la confiance qui lui a été témoignée tout au long de cette démarche, et les membres de l'équipe de projet, pour leur contribution au succès de cette démarche.

\* \* \*

Rédigé par : Dominique Hayoz

