

8.3 Projets informatiques

8.3.1 Gouvernance et pilotage des projets d'investissement informatiques

1. Base légale et réglementaire

La présente directive précise et complète le règlement de l'informatique cantonale [ci-après RIC], Chapitres I, II et III.

2. Buts

Préciser les responsabilités et définir les principes relatifs à la gouvernance et au pilotage des projets d'investissements informatiques afin de :

- S'assurer de la réussite des projets d'investissements informatiques dans le cadre des budgets et des délais fixés.
- S'assurer d'une évolution des systèmes d'information qui se focalisent sur les besoins essentiels générant un maximum de valeur (Utilité/Coûts) pour tous les bénéficiaires.
- Gagner en agilité dans la réponse aux besoins métiers.
- Soutenir la sobriété numérique.

3. Champ d'application

La directive s'applique, dans le cadre champ d'application du RIC, à l'ensemble des projets informatiques financés par un décret d'investissement et à leurs études préliminaires.

4. Prérequis aux projets d'investissement informatique

1. Une formulation de la vision et des objectifs stratégiques du service ou du domaine de prestations concerné est nécessaire pour orienter la stratégie d'évolution du système d'information (SI).
2. Une stratégie pour le SI (Schéma directeur) est nécessaire pour assurer une évolution cohérente et rationnelle du SI. Cette stratégie peut s'établir sectoriellement et par étapes, sur la base des différentes études préliminaires.
3. Les projets informatiques étant d'abord des projets d'organisation d'un service bénéficiaire (ci-après le métier), les processus et les objectifs métiers de la problématique à traiter doivent être documentés et optimisés au niveau réglementaire et organisationnel par le service bénéficiaire en amont des études préliminaires et des projets informatiques.

5. Principes de réalisation des études en vue d'un projet d'investissement informatique

1. En amont d'un projet d'investissement informatique, une étude préliminaire doit être réalisée par les services bénéficiaires et la DGNSI afin d'évaluer la valeur et les risques du projet. Cette étude préliminaire correspond à une phase d'analyse avec un niveau de détail limité. Elle doit être réalisable dans un délai court et comprend :
 - a. Le contexte général.
 - b. La problématique à traiter et les objectifs métiers correspondants.
 - c. Les besoins ou exigences métiers (haut niveau), exprimés et priorisés par le métier en termes d'utilité.
 - d. Les besoins ou exigences techniques (haut niveau), exprimés et priorisés par la DGNSI en termes d'utilité, pour assurer l'exploitation, la sécurité et la maintenabilité de la future solution.
 - e. Les scénarios de réponse aux besoins, avec systématiquement et au minimum :
 - Un scénario minimal correspondant aux besoins métiers essentiels et prioritaires.
 - Un scénario basé sur des produits existants (à l'interne ou à l'externe).
 - f. L'estimation (haut niveau) des coûts d'investissement et de fonctionnement de chaque scénario.
 - g. L'analyse de la valeur (Utilité/Coûts) et des risques de chaque scénario.
 - h. L'analyse comparative des scénarios et la justification du scénario retenu.
 - i. La feuille de route et le financement envisagés du scénario retenu.
 - Les lots de taille réduite, réalisables sur des échéances courtes, et présentant un maximum de valeur, sont systématiquement privilégiés.
 - Les estimations de coûts sont affinées pour le scénario retenu.
2. Afin de cadrer l'étude préliminaire et la recherche de scénario, le service bénéficiaire s'engage sur les principes de financement et sur sa capacité maximale à compenser les effets induits par la solution.
3. L'effort consacré à réaliser l'étude préliminaire doit être proportionnel à l'étendue du problème à traiter. Au-delà d'une durée de 6 mois, la poursuite de l'étude doit faire l'objet d'une décision du service bénéficiaire et de la DGNSI.
4. La rédaction de la demande de financement (EMPD) pour la réalisation du scénario retenu est réalisée par le métier avec l'appui de la DGNSI, sur la base des résultats de l'étude préliminaire.
5. La DGNSI définit et assure l'amélioration continue du processus d'étude préliminaire et de la méthode d'analyse de la valeur.

6. Principes de pilotage, conduite et exécution des projets d'investissements informatiques

1. Avant le démarrage des projets, la DGNSI vérifie avec le service bénéficiaire que les prérequis au bon déroulement du projet sont présents, soit :
 - a. Le niveau d'actualité de l'étude préliminaire, compte tenu du temps qui a pu s'écouler entre l'étude et le projet et des éventuels changements d'acteurs et d'objectifs.
 - b. L'engagement Métier et DGNSI sur les principes de pilotage, le mode de décision, le mode de collaboration et la disponibilité des compétences clés.
 - c. L'appréciation partagée du niveau de complexité et de risque du projet.
 - d. L'appréciation partagée de la nécessité d'un accompagnement au changement.
 - e. L'adéquation d'une conduite en mode agile ou en mode classique.
 - f. La sensibilisation des parties prenantes et la disponibilité des compétences nécessaires à un pilotage et une conduite des projets selon la méthode HERMES, adaptée à un pilotage bicéphale, Métier et DGNSI.
 - g. La capacité de réalisation Métier et DGNSI, compte tenu des autres projets en cours.
2. Le pilotage et la conduite des projets sont réalisés conformément aux principes ci-dessous :
 - a. Un « Comité de pilotage (COPIL) » assure le pilotage stratégique des projets. La responsabilité est portée conjointement par le service porteur et par la DGNSI. Cette instance est présidée par l'entité porteuse de l'EMPD. Sa composition est réalisée selon les standards DGNSI et validée lors du lancement du projet. Par souci d'efficacité, le nombre de membres est aussi limité que possible. En cas de désaccord du COPIL, les chefs de département respectifs ou le Conseil d'Etat arbitrent.
 - b. Une « Direction de projet (DIPRO) » assure la conduite opérationnelle des projets. La responsabilité est portée conjointement par le chef de projet métier, pour les aspects métiers (expression des besoins/priorité/valeur, gestion du changement, tests métiers) et par le chef de projet DGNSI pour les aspects technologiques (expression des besoins techniques, réalisation, tests techniques).
 - c. Le pilotage et la conduite du projet se focalisent sur la gestion du périmètre afin d'assurer la mise en œuvre d'une solution générant un maximum de valeur tout en restant impérativement dans les coûts et délais fixés.
 - d. Les changements significatifs de périmètre font systématiquement l'objet d'une décision du comité de pilotage sur la base d'une évaluation des impacts en matière de coûts, de délais et de valeur.
 - e. La planification est établie afin d'assurer une mise en œuvre par étapes avec des cycles d'apprentissage rapides et des livraisons fréquentes de versions fonctionnelles, en vue de recueillir des retours d'expérience et de s'adapter.
 - f. Les passages de phases du projet ou libérations de lots de la solution font l'objet d'une décision du Comité de pilotage.
 - g. Un suivi complet de la consommation des ressources financières et humaines, tant côté métier que côté DGNSI, est assuré par les instances de pilotage et de conduite.

- h. La gestion budgétaire et comptable du crédit d'investissement est assurée par la DGNSI, sous la supervision du Comité de pilotage (COPIL), conformément aux principes de la directive n°23 du SAGEFI en la matière. La DGNSI est responsable de la bonne utilisation et du suivi des renforts informatiques financés par le crédit d'investissement. Le métier reste responsable de la bonne utilisation et du suivi des renforts métiers financés par le crédit d'investissement. Le suivi des renforts métiers est systématiquement réalisé au travers d'un EOTP dédié, créé dans l'arborescence du projet de réalisation.
 - i. Une surveillance et un contrôle des programmes/projets critiques sont assurés par la DGNSI grâce à une instance indépendante de l'organisation du projet. En complément, un audit externe, financé par le projet, peut être demandé par le Comité de pilotage.
 - j. La DGNSI informe le Conseil d'Etat, chaque semestre, de l'état d'avancement de l'ensemble des projets d'investissements informatiques en cours.
 - k. Un bilan de projet est réalisé lors de la phase de clôture. Ce bilan, à destination du Comité de pilotage, évalue le niveau d'atteinte des résultats en termes d'objectifs métiers, de valeur, de risques, de délais et de coûts.
3. La DGNSI définit le processus de conduite et de déroulement des projets informatiques et en assure l'amélioration continue [RIC, art 19]. Elle précise si besoin les principes évoqués au travers des directives internes.

7. Principes d'évaluation des résultats du projet et de la solution après la mise en service

- 1. Une évaluation des résultats du projet et de la solution est réalisée dans les 24 mois après la mise en service de la solution. Cette évaluation comprend :
 - a. Une évaluation par le métier et la DGNSI, du niveau de réalisation de la valeur, des gains et de la réduction des risques tels que définis lors du lancement du projet.
 - b. Une enquête de la satisfaction des parties prenantes (Direction métier, utilisateurs de la solution, DGNSI), réalisée par le métier avec l'appui de la DGNSI, en regard des objectifs initiaux du projet et de l'utilisation au quotidien de la solution.
 - c. Un plan d'actions d'améliorations métier et/ou DGNSI.