



---

Directives de la Direction

## **Directive de la Direction 6.10. Sur la gouvernance des développements informatiques du Centre informatique de l'UNIL**

---

Texte de référence : art. 44 LUL

### **1 Buts**

La présente directive fixe les règles, les organes et les instruments de la gouvernance des développements informatiques de l'UNIL en vue d'assurer une évolution cohérente et efficiente des systèmes informatiques.

### **2 Définitions**

#### **2.1 Système d'information**

Ensemble des moyens (organisation, acteurs, processus, procédures, données, systèmes informatiques) permettant l'acquisition, le traitement, la transmission et la conservation des informations nécessaires à la délivrance des prestations de l'UNIL.

#### **2.2 Système informatique**

Ensemble des moyens (matériels, logiciels, réseaux, applications) au sein desquels le traitement, la transmission et la conservation des informations se fait de manière électronique

#### **2.3 Socle des systèmes d'information**

Ensemble des éléments communs aux systèmes d'information métiers ou supportant ces derniers. Il s'agit notamment de l'ensemble des infrastructures techniques, des plateformes logicielles communes, des référentiels et des données de base partagées, des standards en matière de technologies de l'information et de la communication et des applications transversales.

#### **2.4 Projet informatique**

Développement d'une application ou d'une infrastructure informatiques nouvelle ou refonte d'une application ou d'une infrastructure existante nécessitant des ressources et une organisation propre pour atteindre des objectifs définis sur une durée limitée. Un projet informatique peut être une partie d'un projet institutionnel plus global impliquant une ou plusieurs entités de l'UNIL.

#### **2.5 Portefeuille des projets informatiques**

Ensemble de projets informatiques nécessitant d'être priorisés et suivis périodiquement afin de garantir leur réalisation en conformité aux planifications

décidées.

## **2.6 Entité**

Toute unité administrative de l'UNIL, par exemple service, faculté, sous-unité d'un service, sous-unité d'une faculté.

## **3 Autorités dans la gouvernance informatique de l'UNIL**

La Direction de l'UNIL fixe le cadre stratégique dans lequel doivent évoluer les systèmes d'information et en particulier leur socle. A ce titre, sur la base notamment des propositions adressées par le Centre informatique, la Direction de l'UNIL :

- approuve les orientations stratégiques en matière d'évolution des systèmes d'information ;
- approuve le plan directeur informatique qui découle des orientations ;
- approuve les modifications des niveaux de service relatifs aux prestations opérationnelles qui doivent être délivrées par le Centre informatique aux utilisateurs, dans le cadre des moyens alloués ;
- approuve les modifications de la politique de sécurité des systèmes d'information ;
- fixe les critères d'opportunité utilisés lors de la priorisation des projets informatiques ;
- fixe l'enveloppe globale et approuve le portefeuille des projets informatiques la composant.
- veille au respect des priorités décidées par le comité de direction informatique (CODIR informatique, défini à l'article 4.4)

Le Centre informatique de l'UNIL (ci-après : Ci) assure la disponibilité des moyens informatiques et de télécommunication nécessaires quotidiennement au bon fonctionnement de l'UNIL et met en œuvre, avec les entités bénéficiaires, des solutions contribuant à rendre leurs processus plus simples et plus efficaces.

La Direction de l'UNIL et les entités de l'UNIL bénéficiaires des prestations du Ci sont responsables de la qualité, de l'harmonisation et de l'optimisation de leurs processus en vue notamment de leur informatisation. A ce titre, les entités de l'UNIL sont en charge de :

- l'utilisation efficace des outils, de la méthodologie et de l'environnement informatiques mis à leur disposition ainsi que la maîtrise fonctionnelle des applications spécifiques à leur domaine, notamment grâce à l'appui d'un référent métier désigné ;
- la documentation et l'analyse de leur stratégie, de leurs processus, de leur organisation et de leurs besoins fonctionnels afin de permettre l'élaboration d'un schéma directeur métier propre à leur système d'information en partenariat avec le Ci et faciliter l'élaboration de schémas directeurs transversaux ;
- la priorisation des besoins et des projets informatiques inscrits dans leur schéma directeur ;
- dans le cadre de projets informatiques, l'expression et la justification de leurs besoins, la documentation des scénarios et jeux de tests, l'organisation et la réalisation des tests utilisateur en vue de l'acceptation des solutions proposées, l'anticipation et la mise en œuvre des changements organisationnels convenus, en particulier l'élaboration des supports utilisateurs et la formation des utilisateurs ;

- dans le cadre de leurs projets induisant des charges informatiques supplémentaires, la recherche de toute compensation possible liée aux gains métier obtenus par l'informatisation.

#### **4 Fonctions et organes de gouvernance des développements informatiques**

Dans le but d'assurer une gouvernance coordonnée des projets informatiques de l'UNIL, la Direction de l'UNIL s'appuie sur les fonctions et organes de gouvernance suivants :

##### **4.1 Le référent métier (RM)**

Un référent métier par entité est désigné pour chaque projet informatique qui est chargé d'identifier les besoins du métier qu'il représente et de contribuer à leur priorisation. Il rédige le mandat de projet sur les aspects métiers, documente les jeux de tests en collaboration avec le chef de projet informatique, lequel a auparavant procédé aux tests unitaires et d'intégration, planifie leur réalisation, valide les résultats, réceptionne les livrables attendus et documente les supports aux utilisateurs, en parallèle à la documentation technique sur l'application réalisée par le Ci. Enfin, le RM peut fournir, dans la mesure du possible, un support de proximité aux utilisateurs de l'application ou des applications dont il répond et relayer les informations montantes et descendantes y relatives.

##### **4.2 Le répondant du système d'information (RSI)**

Les facultés et dicastères de l'UNIL désignent un répondant de leur système d'information (RSI) ayant l'ensemble de la faculté ou du dicastère comme périmètre de responsabilité. Un RSI impliqué dans la planification de l'usage des ressources administratives à disposition et un RSI impliqué dans la planification de l'usage des ressources dédiées aux études et étudiants sont en particulier désignés pour assurer une représentation de ces domaines au Comité de coordination des projets (COPRO, définit à l'article 4.3).

Le RSI assure le rôle de coordination opérationnelle dans la priorisation des besoins et participe à l'évaluation des demandes d'évolution du système d'information au sein de la faculté ou du dicastère. Il contribue à la coordination des projets informatiques de l'UNIL et relaie les informations montantes et descendantes relatives aux demandes et aux projets informatiques aux RM, aux utilisateurs et à son décanat, son chef de service ou à un membre de la Direction. Enfin, il peut couvrir le rôle de RM dans le cadre de projets relatifs à des processus académiques ou administratifs transversaux.

##### **4.3 Le Comité de coordination des projets (COPRO)**

Le COPRO préavise le classement des projets informatiques proposés par le Ci et propose au CODIR informatique un échéancier pour le lancement des projets prioritaires, dont il constitue les organes principaux. Il est informé du rapport trimestriel établi par le Ci sur l'avancement des projets en cours de réalisation et l'utilisation des ressources. Il contribue à la coordination opérationnelle entre projets informatiques d'importance en vue d'une cohérence globale dans l'évolution des systèmes d'information de l'UNIL.

Présidé par le responsable du développement du Ci, il réunit les RSI et les responsables de pôles de développement et de gestion de projet du Ci.

#### **4.4 Le comité de direction informatique (CODIR informatique)**

La Direction de l'UNIL met en place un CODIR informatique. Celui-ci est composé de

trois membres de la Direction au minimum et de 2 représentants du Centre informatique au minimum, dont le Chef de service. Il est présidé par le/la Recteur/trice ou un Vice-recteur/trice.

Le CODIR informatique valide les orientations stratégiques du Ci en vue de leur approbation par la Direction, approuve le classement des demandes de projets informatiques préavisés par le COPRO, procède aux arbitrages entre projets prioritaires concurrents au niveau des ressources et approuve les changements de périmètre des grands projets en cours. Le CODIR informatique se réunit généralement une fois par trimestre mais adapte son agenda en fonction des circonstances.

S'ils le jugent opportun, les membres de la Direction au sein du CODIR informatique soumettent un point à la Direction de l'UNIL.

Le CODIR informatique peut se réunir en composition élargie à des experts en informatique, afin d'anticiper les besoins d'évolution des systèmes d'information et d'évaluer la pertinence des projets informatiques proposés par le COPRO.

#### **4.5 Le Comité de pilotage de projet (COPIL)**

Chaque projet de développement d'une nouvelle solution informatique se voit attribuer un organe décisionnel spécifique - le Comité de pilotage (COPIL)- constitué de représentants informatiques et métiers concernés. Il valide le mandat de projet, le cahier des charges, le choix de la solution, tout changement de périmètre du projet, les résultats des tests et décide du déploiement de la solution. Il prend toute mesure d'urgence pour garantir la continuité des prestations et veille à la mise à disposition ainsi qu'à l'utilisation adéquate des moyens humains et financiers requis par le projet.

#### **4.6 L'équipe de Projet (EP)**

Pour chaque projet informatique, une équipe de projet (EP) est mise sur pied et composée a minima du chef de projet informatique, qui la dirige, ainsi que du référent métier désigné.

L'EP est notamment responsable de la bonne documentation de l'application à l'intention de ses utilisateurs.

#### **4.7 Comité stratégique informatique (COSI)**

Le Ci présente au moins une fois par année, à un comité stratégique informatique (COSI) comprenant l'ensemble de la Direction de l'UNIL et les doyens des facultés, le plan directeur informatique, les projets réalisés et prioritaires ainsi que tous les éléments nécessaires à la bonne compréhension des enjeux informatiques stratégiques pour l'UNIL.

En cas de besoin, des séances extraordinaires peuvent être organisées sur un sujet stratégique particulier à la demande d'un membre.

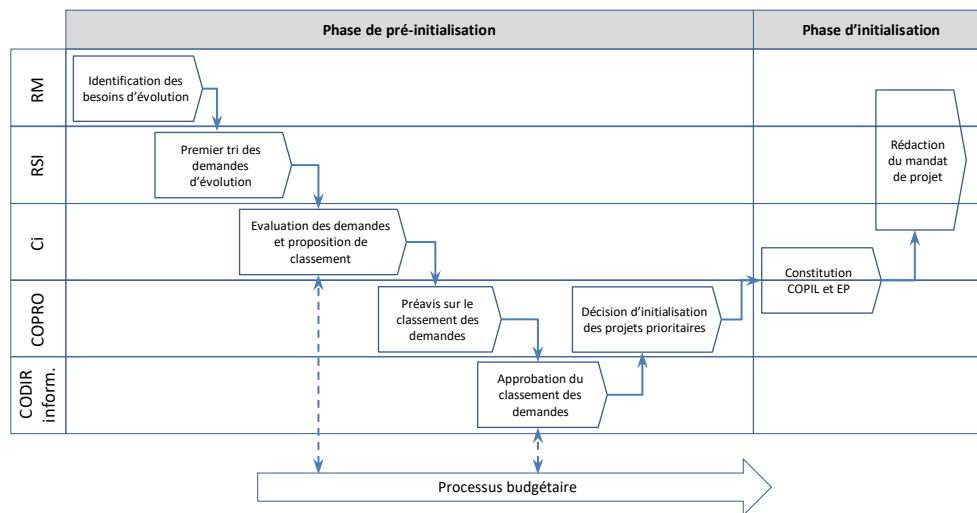
Le COSI aborde des points stratégiques afin que la Direction de l'UNIL puisse prendre connaissance de la position des différentes facultés concernant la stratégie et les projets informatique de l'UNIL.

### **5 Processus et critères de priorisation des projets informatiques**

Les RSI recueillent les besoins et les demandes d'évolution venant des diverses

entités de l'UNIL avant de les transmettre au Ci. Le Ci procède à un classement des demandes de projets transmises par les RSI en fonction de différents critères approuvés par la Direction de l'UNIL, en vue notamment de maximiser la valeur ajoutée des projets tout en considérant le caractère obligatoire ou impératif de ces derniers. (voir annexe à la présente – Echelle d'évaluation).

Le classement des demandes proposé par le Ci est soumis au COPRO pour préavis, puis au CODIR informatique qui l'approuve, en tenant compte de l'enveloppe budgétaire décidée par la Direction de l'UNIL, selon le processus ci-dessous :



Les demandes d'évolution ainsi que les projets en cours de réalisation font l'objet d'un suivi d'avancement régulier au CODIR informatique par le responsable des développements informatiques du Ci. Ce dernier portera à la connaissance du CODIR informatique les commentaires et les faits qui méritent une attention ou une décision (changement de périmètre, élément bloquant, retard important ou risque majeur pouvant impacter un projet ou la continuité des prestations).

L'ordre de réalisation des projets prioritaires peut être revu par le COPRO en cours d'année en fonction des urgences, de la disponibilité réelle des ressources informatiques et métiers, du degré de maturité des projets aux plans informatique et métier ou l'apparition d'éléments bloquants provoquant d'importants retards dans un projet.

Pour les demandes de projet survenant en cours d'année et présentant un degré élevé de priorité et/ou un caractère urgent, le COPRO émet un préavis à destination du CODIR informatique pour une modification de l'échéancier pour le lancement des projets. Le CODIR informatique a pour rôle d'approuver ou non le nouvel ordre de réalisation. Lorsque la mobilisation de ressources nécessaires à la réalisation du nouveau projet impacte la réalisation des autres projets prioritaires décidés, le CODIR informatique a également pour rôle d'approuver le nouveau classement des projets qui en découle.

En marge des projets informatiques prioritaires, approuvés par le CODIR informatique, le Ci prend en charge, dans la mesure des ressources disponibles, des projets considérés comme des développements légers, pour répondre de manière agile et réactive aux sollicitations de maintenance évolutive pouvant apporter rapidement de la valeur ajoutée à un groupe d'utilisateurs. Ces demandes de développements légers sont inventoriées par le Ci qui en informe le COPRO dans une liste séparée des autres demandes de développements informatiques. Elles ne

doivent pas impacter les ressources des projets prioritaires décidés par le CODIR informatique. Dans un cas contraire justifié par une urgence, le CODIR informatique décide, le cas échéant, d'un changement de priorité.

## **6 Instruments de gouvernance des développements informatiques**

Dans le but d'assurer une évolution cohérente et efficiente des systèmes informatiques de l'UNIL, le Ci élabore et tient à jour des instruments de gouvernance permettant d'anticiper les évolutions requises, d'assurer leur financement et de planifier leur mise en œuvre dans une vision d'ensemble.

### **6.1 Orientations stratégiques de l'informatique**

La Direction de l'UNIL approuve les orientations stratégiques de l'informatique de l'UNIL, après discussion au COSI sur proposition du Ci. Les orientations stratégiques de l'informatique précisent notamment les enjeux, les principes et les objectifs d'évolution informatique visés à moyen et à long terme.

### **6.2 Plan directeur informatique (PDI)**

Le plan directeur informatique décline les orientations stratégiques de l'informatique de la Direction de l'UNIL en objectifs spécifiques et en projets sur une période de cinq ans. Le PDI :

- définit les principes, les étapes de construction ainsi que les principaux projets de consolidation du socle des systèmes d'information, en réponse aux besoins d'évolution des systèmes informatiques métiers de l'UNIL ;
- précise le périmètre du socle ainsi que les responsabilités associées à l'évolution des systèmes informatiques métiers transversaux ;
- prend en compte les opportunités offertes par les nouvelles technologies de l'information et de la communication ;
- Prend en compte les aspects de sécurités informatiques
- anticipe les moyens humains, financiers et techniques requis pour la réalisation des projets du socle.

### **6.3 Schéma directeur métier (SDM)**

Le schéma directeur métier définit, pour un ensemble d'entités de l'UNIL ou une entité en particulier, les principes, les étapes et les projets d'évolution d'un système d'information métier. Le SDM doit être élaboré ou mis à jour en amont des projets d'évolutions des systèmes informatiques métiers qui en découlent.

### **6.4 Portefeuille des projets informatiques**

Le Ci est en charge du portefeuille des projets informatiques. A ce titre, il gère la part informatique des crédits d'investissement, le budget de fonctionnement ainsi que le plan de charge prévisionnel des ressources humaines informatiques (internes et externes) affectées aux projets informatiques. Sur cette base, le Ci établit un rapport d'avancement des travaux pour l'ensemble des projets en cours de réalisation, à l'intention du COPRO.

## **7 Dispositions finales**

Directive adoptée par la Direction le 24 avril 2018, modifiée le 8 octobre 2019

La présente directive entre en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2018.

## **Illustration de la méthode de classement des demandes de projets informatiques**

L'opportunité d'une demande de projet peut être évaluée à l'aide des 2 familles de critères suivants :

### **1. Familles de critères**

#### *1.1 Le caractère obligatoire ou impératif du projet*

Contribution du projet à satisfaire des exigences :

- politiques : alignement sur le plan d'intentions, risque sur les prestations ou dégâts d'image ;
- techniques : obsolescence ou dette technologique et alignement sur le plan directeur informatique ;
- légales : nouvelles normes ou procédures légales imposées.

#### *1.2 La valeur ajoutée du projet*

Contribution du projet à satisfaire des exigences d'amélioration de la qualité des prestations, de gain d'efficacité et d'utilité de la solution du point de vue des bénéficiaires des prestations de l'UNIL.

### **2. L'échelle d'évaluation**

Elle comprend quatre niveaux d'évaluation :

1. faible : la solution contribue faiblement à satisfaire les exigences ;
2. plutôt faible : la solution contribue modérément à satisfaire les exigences ;
3. plutôt élevé : la solution contribue significativement à satisfaire les exigences ;
4. Élevé : la solution est indispensable pour satisfaire les exigences.

Le classement consiste à positionner les demandes de projets informatiques dans les 5 catégories suivantes qui découlent de l'évaluation des deux familles de critères ci-dessus :

Valeur ajoutée	Obligation			
	Faible	Plutôt faible	Plutôt élevé	Elevé
Elevé	C	B	A	A
Plutôt élevé	D	C	B	A
Plutôt faible	E	D	C	B
Faible	E	E	D	C

Les projets considérés comme prioritaires sont les projets classés dans les catégories A et B principalement, éventuellement C si l'enveloppe financière ou les disponibilités humaines l'autorisent. Les projets prioritaires pourront être lancés dès que possible selon un ordre de réalisation décidé en COPRO, qui prend en compte notamment la maturité du projet sur les plans métier et informatique et l'urgence des développements à réaliser.