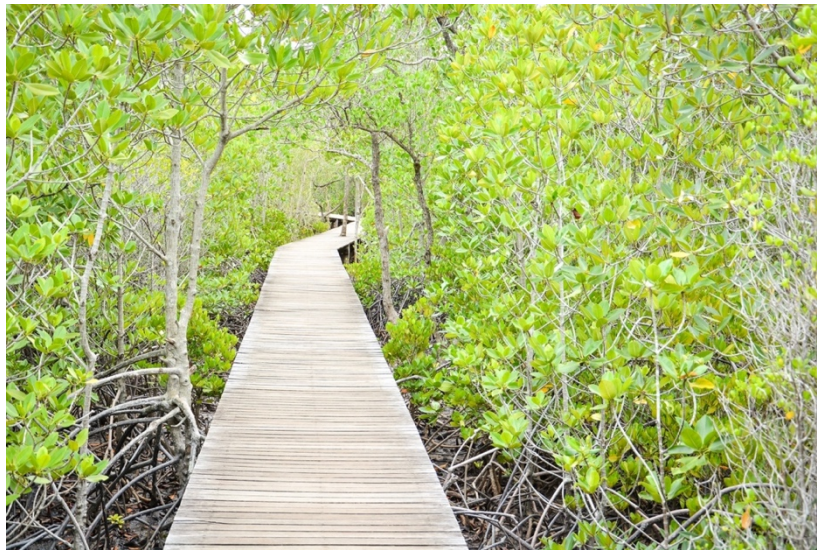


Démarche qualité 2015-2020

Centre Informatique

Rapport de synthèse



© Zephyr_P – Fotolia.com

TABLE DES MATIERES

| | | |
|----------|--|----------|
| 1 | Introduction | 1 |
| 2 | Missions du Ci..... | 1 |
| 3 | Bilan | 2 |
| 4 | Vision Stratégique | 3 |
| 5 | Conclusion | 4 |
| 6 | Plan de développement 2015-2020 | 5 |

Rédaction - Paschoud Serge
Supervision – Pascal Jacot-Guillarmod

Date – 12 juillet 2016

1 INTRODUCTION

Pour sa troisième démarche qualité, dont la première initiée en interne, le Centre informatique (Ci) a utilisé différents outils internes et externes lors de son auto-évaluation :

- *Le périmètre a été défini sur la base du référentiel EFQM (European Foundation for Quality Management) pour avoir une vision globale mais également faire ressortir les éléments critiques sur lesquels se concentrer.*
- *Le bilan a été fait lors de séances de travail en interne.*
- *L'identification des besoins futurs a été faite lors d'exercices dit de « scénario planning ».*
- *Les réflexions ont été résumées dans une matrice SWOT.*
- *La gestion de projet a été auditée par le contrôle cantonal des finances (CCF) permettant de dégager les points forts et faibles par un organisme indépendant du Ci.*

Cette évaluation nous a amené à définir nos actions dans un périmètre restreint à 3 axes différents :

Les valeurs. Chaque décision prise à l'interne du Ci doit être en accord avec les valeurs défendues. Elles touchent principalement le domaine du leadership.

Les services. Leur gestion, les processus permettant de les réaliser et la satisfaction client associée sont la raison d'être du Ci.

Les projets. Il s'agit d'un service particulier qui a un fort impact sur le fonctionnement de l'UNIL. Il doit être traité de manière spécifique en continuité avec la démarche précédente.

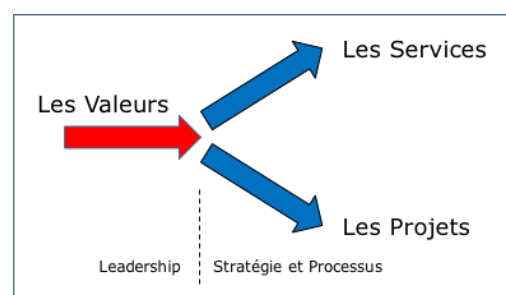


Figure 1: Les trois axes opérationnels traités dans l'auto-évaluation

2 MISSIONS DU CI

Les missions du Ci ci-dessous ont été rédigées lors des démarches qualité précédentes.

- *Le Centre informatique supporte les missions d'enseignement et de recherche de l'UNIL, ainsi que son fonctionnement administratif, en lui procurant des services informatiques de qualité basés sur un réseau de campus et sur des technologies fiables et modernes.*
- *L'équipe du Ci est formée de professionnels et d'étudiants à l'écoute des besoins des collaborateurs de l'UNIL, diffusant conseils et formation individualisés.*
- *Le Ci participe ainsi, en collaboration avec les Facultés et Instituts, ainsi qu'avec des Institutions voisines, au développement d'une informatique universitaire moderne au service de la collectivité.*
- *Le Ci est partie prenante des réflexions stratégiques, couvre tout le domaine des applications de gestion de façon homogène et coordonnée et joue un rôle de proposition dans les choix des développements informatiques.*

Bien que ces missions soient toujours pertinentes, l'utilisation de plus en plus importante de l'informatique dans la grande majorité des tâches quotidiennes rend parfois floues les limites entre les responsabilités du Ci et d'autres services centraux. Le Ci ressent le besoin de préciser le périmètre de ses missions afin d'éviter des doublons internes à l'université ce qui doit permettre une meilleure collaboration du Ci avec les facultés et les autres services centraux concernés. Le changement de la Direction est une bonne opportunité pour cette mise à jour.

3 BILAN

3.1 BILAN GLOBAL

| | |
|---|--|
| <p>Forces</p> <p>Compétence, fiabilité Orientation client Infrastructure moderne</p> | <p>Faiblesses</p> <p>Infrastructure existante complexe à prendre en compte Peu de processus transverses entre structures internes Valeur « innovation » peu implantée (*)</p> |
| <p>Opportunités</p> <p>Nouvelle direction de l'UNIL (août 2016) Technologies cloud et « big data » à maturité Mobilité (Accès en tout temps quelque soit le lieu de connexion et l'appareil utilisé)</p> | <p>Menaces</p> <p>Complexité juridique (licences, mandats) Attaque du système informatique Vol ou perte de données informatiques</p> |

(*) La valeur innovation figurait dans la démarche 2010-2015 et elle a été remplacée par la créativité lors de cette démarche qualité.

Figure 2 : Matrice SWOT du Ci

Parmi les éléments cités dans la matrice SWOT, certains sont mis en évidence ci-dessous.

- Les menaces extérieures sur les données sont actuellement en forte augmentation avec peu de solutions techniques pour y faire face.
- Les faiblesses sont intrinsèques à un service d'une taille importante et en croissance régulière. Une évolution de son mode de fonctionnement doit accompagner cette croissance.
- L'infrastructure fiable et moderne, ainsi que la large palette de compétences en interne, forment une base solide pour tout développement futur.

A partir des éléments qui sont ressortis du bilan global, 3 axes d'amélioration ont été définis afin de répondre aux défis des prochaines années.

3.2 LES VALEURS

Les valeurs doivent être présentes dans chaque tâche et chaque décision au Ci. Parmi les 9 valeurs choisies après des séances en interne, nous remarquons que certaines dont la « responsabilité » ou « l'attention aux personnes et à leurs besoins » sont déjà bien présentes. Toutefois, d'autres méritent une attention plus soutenue pour les rendre bien vivantes au sein du Ci. Parmi ces dernières, notons la « créativité » déjà présente lors des démarches précédentes mais qu'il faut encore renforcer et le « sens de la communauté » qui est essentielle pour conserver une bonne adéquation entre les services fournis par le Ci et les besoins de la communauté universitaire.

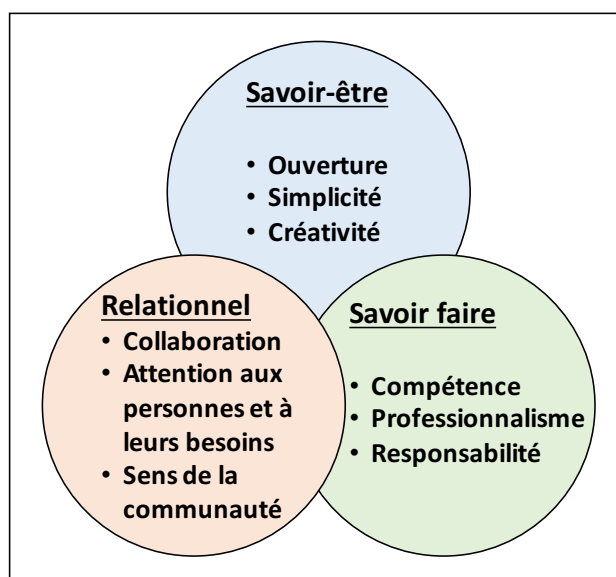


Figure 3 : Valeurs défendues par le Ci

3.3 LES SERVICES

Le recensement de nos services montre que leur nombre est important et un benchmarking avec d'autres universités montre qu'ils correspondent à ce qui est offert ailleurs. Il apparaît toutefois que, pour des raisons historiques, la visibilité et l'accessibilité à ces services sont très inégales, certains n'étant même pas présentés sur le site web du Ci. Or, les bonnes pratiques ITIL (Information Technology Infrastructure Library) recommandent un catalogue de services facilement accessible et compréhensible par les utilisateurs. Un tel catalogue a déjà été établi dans d'autres universités suisses. Il doit être complété par des processus de gestion de leur cycle de vie et par des métriques sur leur utilisation et leur utilité.

La priorité est donc d'inventorier tous les services existants, de les décrire et d'en faire un catalogue de service disponible sur le site du Ci. Ce catalogue est en effet une pièce importante pour la gestion d'un service informatique selon les bonnes pratiques ITIL.

Dans un second temps, les efforts porteront en parallèle sur les services eux-mêmes (métriques, améliorations) et sur les processus recommandés pour la gestion du catalogue de service en fonction des besoins (planification, demande, déploiement, suppression, ...).

3.4 PROJETS

La gestion de projet est une préoccupation constante du Ci depuis plusieurs années et la méthodologie mise en place a été audité par le Contrôle Cantonal des Finances (Novembre 2015). Le CCF relève que bien que les efforts consentis ces dernières années portent leurs fruits en terme de suivi opérationnel, de vision globale de l'existant et de planification mais d'autres aspects qui ont été regroupés dans les catégories suivantes doivent encore être améliorés :

- *Le suivi financier peut être affiné et lié à un budget prévu en début du projet*
- *Le développement de compétences afin d'uniformiser l'utilisation de la méthode permettra un reporting plus pertinent entre les différents projets du Ci.*
- *Le processus opérationnel et le suivi doivent être optimisés pour avoir une meilleure vision prospective et la phase de test doit être formalisée*
- *Il est nécessaire de renforcer nos relations avec les métiers afin de pouvoir les faire adhérer à la méthodologie de gestion de projets et qu'ils participent activement aux différentes étapes.*

Il faut toutefois remarquer que le problème de la gestion de projet dans le domaine informatique est un problème extrêmement répandu, récurrent et sans solution simple.

4 VISION STRATÉGIQUE

En informatique, les changements sont extrêmement rapides et rendent la définition d'une stratégie précise très difficile. Dans un tel contexte, il nous semble préférable d'établir les principes qui doivent guider le Ci quelle que soit la situation. Voici les principes retenus :

- *L'ouverture en maintenant un haut niveau de sécurité*

La sécurité informatique implique généralement des contraintes importantes sur la liberté d'action au sein du système d'information ce qui est le plus souvent en contradiction avec la valeur d'ouverture prônée par la Direction et les exigences de la recherche universitaire. La sécurité doit donc être suffisamment forte pour protéger nos données mais adaptée et dimensionnée au besoin de liberté d'action de nos utilisateurs.

- *S'intégrer à l'environnement sans s'y perdre*

L'informatique universitaire ne peut pas vivre en autarcie sur le site de Dorigny. Il s'agit d'intégrer des éléments / services externes en évitant les effets de mode selon des besoins clairement identifiés.

- *Continuité et croissance organique*

Le Ci va continuer à croître avec l'université en intégrant les nouveaux bâtiments et instituts mais également les nouveaux besoins des utilisateurs.

- *Les besoins des utilisateurs avant la technologie*

La mission du Ci est de donner les moyens à la communauté de remplir ses tâches de manière efficiente. Ce n'est que pour satisfaire des besoins spécifiques de nos utilisateurs qu'une technologie est choisie et implémentée, tout en tenant compte des contraintes dues à l'environnement existant.

- *Le défi de la diversité des utilisateurs*

Le Ci doit conserver une certaine souplesse pour satisfaire les besoins d'utilisateurs allant de l'étudiant au professeur et de tous les métiers de supports qui sont présents à l'université. Des besoins très différents sont déjà particulièrement visibles dans les domaines de la mobilité personnelle et de la collaboration interpersonnelle.

5 CONCLUSION

La démarche à la base de ce rapport nous a permis d'aborder plusieurs aspects souvent négligés par manque de temps dû à la réalisation des tâches quotidiennes.

- *La complexité du système d'information a été prise en compte de manière globale pour en dégager des pistes pertinentes d'amélioration de sa gestion informatique*
- *Les tendances et problématiques ont été abordées avec une vision à long terme*
- *Les collaborateurs ont été impliqués dans cette démarche en intégrant une vision générale qui sort de leur travail quotidien.*

Le rapport a été accepté par la Direction qui nous a demandé un effort plus soutenu pour mesurer les niveaux de service offerts et l'utilisation des services proposés.

Le but du Ci est désormais de conserver cet élan pour toute la durée de cette démarche qualité afin que l'ensemble de nos objectifs soient réalisés, voir dépassés.

6 PLAN DE DÉVELOPPEMENT 2015-2020

| Objectifs | Actions | Temps |
|---------------------------------------|---|---|
| Valeurs | | |
| Renforcer les valeurs de savoir-être | <p>Ouverture d'esprit Inciter les collaborateurs à participer à des évènements non liés à leurs tâches directes.</p> <p>Simplicité Favoriser les solutions simples lorsque c'est possible. Communiquer dans un langage adapté à son interlocuteur</p> <p>Créativité Proposer des ressources et espace dédiés à l'innovation (budget, temps, ...)</p> | <p>Dès 2016</p> <p>Dès 2016</p> <p>Dès 2017</p> |
| Renforcer les valeurs de savoir-faire | <p>Compétences Suivre, analyser et instaurer des règles sur la formation</p> <p>Professionalisme Améliorer la compréhension des besoins métiers des collaborateurs</p> <p>Responsabilité Utilisation d'un outil de gestion des responsabilités tel que la matrice RACI</p> | <p>Dès 2016</p> <p>Dès 2017</p> <p>Dès 2017</p> |
| Renforcer les valeurs relationnelles | <p>Collaboration Favoriser la transmission de l'information entre collaborateurs</p> <p>Attention aux personnes et à leurs besoins Mise en place de gestes de reconnaissance convivial pour le travail accompli</p> <p>Sens de la communauté Marquer les étapes franchies par le Ci dans les services fournis à la communauté</p> | <p>Dès 2016</p> <p>Dès 2016</p> <p>Dès 2017</p> |

| Objectifs | Actions | Temps |
|----------------------------|---|----------------------|
| Services | | |
| Clarifier la mission du Ci | Clarifier et valider le périmètre de compétence du Ci auprès de la Direction. | 2016-2017 |
| Inventaire de l'existant | Implémenter un catalogue de service Analyser la pertinence des services fournis, ou à fournir, en relation avec le périmètre de compétence du Ci | 2016-2017 En 2017 |
| Optimisation des Services | Analyser, puis améliorer si nécessaire, la qualité des services. | 2017-2020 |
| Gestion des services | Introduire par itération successives des processus de gestion pertinents en accord avec les bonnes pratiques. | 2017-2020 |

| Objectifs | Actions | Temps |
|--|---|---|
| Projets | | |
| Amélioration du suivi financier | <ul style="list-style-type: none"> • Etablissement d'une procédure de budgétisation des projets • Suivi, reporting et contrôle des dépenses par projet | En 2016 2016- 2017 |
| Développement des compétences (RH) | <ul style="list-style-type: none"> • Définition des niveaux de compétences requis • Mettre en place des formations pour atteindre les niveaux requis | En 2016 Dès 2017 |
| Optimisation du processus opérationnel et de son reporting | <ul style="list-style-type: none"> • Uniformisation de l'utilisation des outils et de la documentation requise • Introduction et optimisation d'indicateurs de suivi (« reste à faire » ; « affectation des ressources ») • Formalisation de la phase de test • Gestion optimale des ressources selon la priorisation des demandes. • Introduction progressive de la gestion de projets aux projets stratégiques du Ci | En 2016 En 2017 En 2017 En 2018 2019-2020 |
| Renforcer la relation clients | <ul style="list-style-type: none"> • Formaliser et étendre les référents métiers • Amélioration de la collaboration Ci-Métier par le partage d'information. • Intégrer les métiers dans la méthodologie de gestion • Prise en compte formalisée de la satisfaction client (sondage) | 2016-2017 En 2017 2017-2018 2018-2020 |