

EXPOSE DES MOTIFS ET PROJET DE DECRET

accordant un crédit d'investissement de CHF 1'210'000.- pour le renouvellement du système d'information du Centre d'édition de la CADEV

1 PRESENTATION DU PROJET

1.1 Résumé

Une réflexion profonde a été menée par le Centre d'édition (CEd) de la CADEV sur l'évolution de son activité et, en collaboration avec la Direction des systèmes d'information (DSI), des outils dont il a besoin pour satisfaire aux besoins de ses clients et relever les défis futurs. Ce document présente les évolutions indispensables du système d'information (SI) à mettre en œuvre.

Toute la démarche est basée sur le schéma directeur du Centre d'édition, élaboré entre 2010 et 2011, qui intègre la vision de la Direction de la CADEV pour son Centre d'édition et tient compte des recommandations émises par l'Unité de conseil et d'appui en management et organisation (UCA) dans le cadre de la revue effectuée en décembre 2008.

Les principaux points mis en évidence lors des travaux précités, sont les suivants :

- Les lacunes et l'obsolescence du système d'information du Centre d'édition
- L'augmentation nécessaire de la qualité des prestations offertes par le Centre d'édition
- La nécessité de pouvoir absorber l'augmentation de la charge actuelle et celles des prochaines années
- La nécessité d'offrir aux clients du CEd la soumission des travaux et leur suivi au travers d'un portail web

Afin de renouveler le SI du CEd de la CADEV, un cahier des charges, suivi d'une procédure d'appel d'offres public ont été réalisés en fin 2011. Début 2012, la sélection des offres a été effectuée débouchant sur le choix de la solution proposée par la société Xerox.

Pour permettre la réalisation de ce projet, dont une 1ère étape est attendue dans le 3ème trimestre 2013 et les 2 étapes suivantes en 2014, un crédit d'investissement de CHF 1'210'000.- est demandé.

1.2 Préambule

Le Centre d'édition (CEd) est une entité de la Centrale d'achats de l'Etat de Vaud (CADEV), elle-même rattachée au Service Immeubles, Patrimoine et Logistique (SIPAL) du Département des finances et des relations extérieures (DFIRE).

La mission du CEd est d'imprimer, de façonner, de conditionner, de mettre sous pli et d'expédier des documents officiels pour l'Administration cantonale vaudoise et pour certaines entités du secteur parapublic vaudois. Sont entre autres inclus dans cette mission, le traitement des documents pour les votations et élections (VOTELEC), ceux de l'Administration cantonale des impôts (ACI), du Service d'analyse et de gestion financières (SAGEFI), du Service des automobiles et de la navigation (SAN) et

dans un futur proche ceux de l'Ordre judiciaire vaudois (OJV). De par son rôle, le CED contribue à la maîtrise des processus débouchant sur des prestations stratégiques pour l'Etat, tout en garantissant la confidentialité requise des données.

Actuellement, pour accomplir ses tâches le CED s'appuie sur un système d'information (SI) lacunaire constitué d'applications obsolètes et dont certaines ne sont plus maintenues par leur créateur. Aucune évolution significative n'a été apportée à ce SI durant ces 10 dernières années.

Selon les remarques de l'UCA de décembre 2008, les demandes d'impressions en masse devaient augmenter au cours des années à venir. Cette tendance se basait sur des interviews réalisées auprès d'importants clients du Centre d'édition, tels que le SeCRI, l'ACI et le SAN, à l'origine de 80% des impressions effectuées par le CED. Toujours selon les remarques de l'UCA, il était nécessaire d'assurer la continuité de la production en solutionnant " le problème des machines et l'absence des outils de gestion de la production ".

La tendance décrite par l'UCA s'est confirmée : le volume des impressions effectuées par le CED a augmenté ces 3 dernières années. En ce qui concerne les outils de gestion, aucune évolution n'a été réalisée depuis l'émission des remarques de l'UCA.

Les éléments exposés ci-dessus sont déclencheurs de la démarche aboutissant au projet détaillé ci-après.

1.3 But du document et démarche

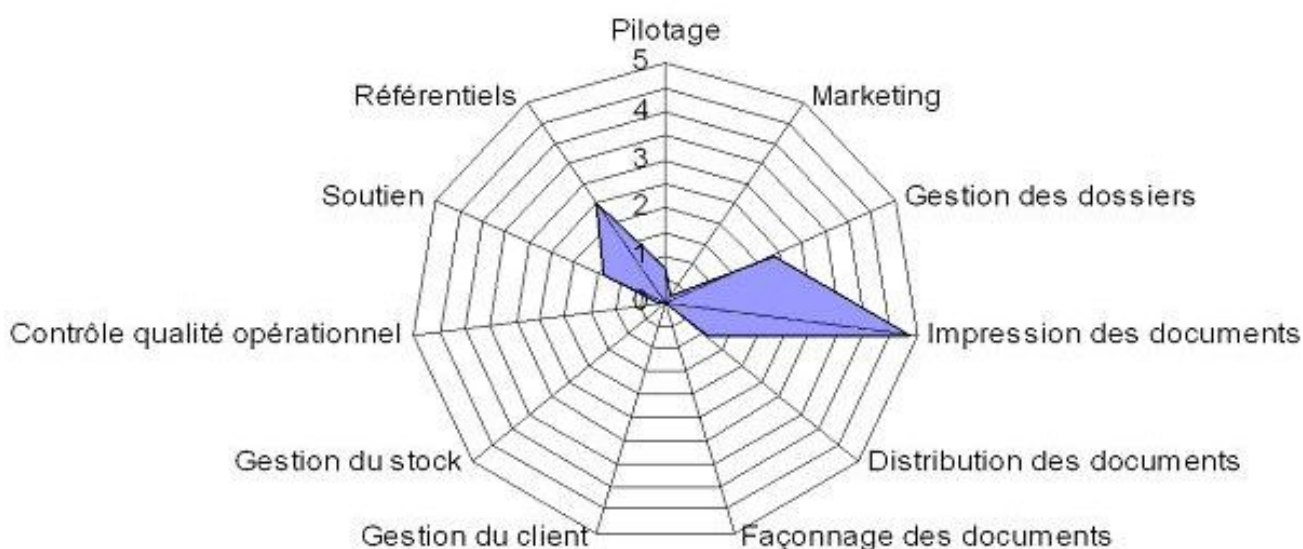
Le présent document présente les résultats des travaux accomplis à ce jour et une proposition de financement de la solution envisagée.

La démarche du CED, effectuée conjointement avec la Direction des systèmes d'information (DSI), a débuté dans un premier temps par l'élaboration d'un schéma directeur informatique (SDI), commencé en 2010 et achevé en 2011. La vision de la Direction de la CADEV, avec ses enjeux, a servi de fil conducteur tout au long de la démarche. Cette étude a permis de dégager les axes d'amélioration et d'évolution du système d'information du Centre d'édition pour ces prochaines années.

1.4 Analyse de la situation actuelle

1.4.1 Un système d'information lacunaire et obsolète

Comme mentionné dans le document du schéma directeur du Centre d'édition, la couverture fonctionnelle de son système d'information est lacunaire, car les besoins ne sont pas couverts ou ne le sont que de manière très partielle (cf. figure ci-dessous).



Les éléments les plus critiques sont notamment :

- le pilotage du CED n'est pas outillé
- la gestion des dossiers est outillée, mais basée sur des applications Lotus Notes et des

fichiers bureautiques qui ne sont plus maintenus depuis des années, tant du point de vue des correctifs que des évolutions. **La défaillance, même partielle, de ce module provoquerait la paralysie complète et totale du CED, qui ne pourrait plus produire quoi que ce soit avec effet immédiat**

- la distribution des documents est très peu outillée
- la gestion du stock n'est pas outillée
- le contrôle de qualité est peu outillé
- la communication avec le client n'est pas outillée et cela contraint la direction du Centre à pallier l'absence d'automatisation d'un flux d'informations purement techniques en gérant manuellement les informations échangées avec l'extérieur (clients, fournisseurs, etc...). Conséquences : le temps qui reste à disposition pour réellement maîtriser la gestion du CED dans sa globalité est totalement insuffisant et conduit à des prises de risques inutiles tant dans le management que dans le transfert des flux d'information (p. ex. erreurs dans la saisie des commandes ou lors de l'exécution des travaux)
- il n'existe pas de notion de " référentiels ", en particulier pour les clients qui sont gérés dans plusieurs applications

Dans ses remarques, l'UCA relevait déjà en 2008, cette lacune applicative.

1.4.2 Qualité perfectible

Un contrôle qualité sporadique est mis en place après l'impression et la mise sous pli des documents. Il n'est pas régulier et pas suffisamment approfondi pour garantir un minimum de défauts ; le risque que des travaux soient livrés aux clients avec des défauts et qu'ils soient retournés pour réimpression n'est pas minimisé.

Le suivi ainsi que la traçabilité de l'évolution du travail commandé par un client au sein du CED n'est pas outillé. En conséquence il est difficile de connaître rapidement et de façon fiable l'état d'avancement de la demande du client et son emplacement dans la chaîne de production. De plus, le CED ne peut garantir ce qui a été envoyé, livré. Cet état de fait s'est révélé très critique lors d'une élection où le CED n'a pu prouver l'envoi d'une caisse de matériel de vote.

A aucun moment, le client ne peut connaître l'état d'avancement de sa commande (réception du fichier et envoi des documents). Il se peut qu'il ne soit pas averti de la mise à disposition de sa commande pour enlèvement à la CADEV. Aujourd'hui cette information lui est donnée par téléphone pour autant que cette action ne soit pas omise. De plus, les fermetures du CED, les coupures du service ou autres ne sont pas annoncées préventivement au client.

1.4.3 Evolution des volumes

Durant ces 7 dernières années, le volume traité par le Centre d'édition a augmenté, plus particulièrement ces 3 dernières années, comme le démontre le tableau ci-après :

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Impressions « données variables » *	13.6	15.9	14.2	13.1	21.5	20	25.4
Impressions « publications » *	11	10	10.5	12.5	13	14.5	15.5
Mises sous pli **	6.4	6.8	6.4	5.7	7	6.7	9.4
Personnel Etat (équivalent en ETP)	9	9	9	9	10	10	10
Personnel externe				2	2	2	2
Equipements (nombre de machines)	7	7	7	8	8	8	10

* = en million de pages

** = en million d'enveloppes

En outre, certains documents ne sont pas " dématérialisables ", même à moyen ou à long terme. Les actes judiciaires ou de poursuites, mais aussi les documents pour les votations et les élections, pour ne

citer que ces exemples, font partie de cette catégorie.

1.4.4 Vision de la Direction de la CADEV et enjeux pour le CEd

Les éléments de vision, à 5 ou 10 ans, tels que fixés par la Direction de la CADEV sont les suivants :

- le CEd est autoporteur quant à ses charges d’outil de production
- le CEd devient, grâce à la qualité et au prix de ses prestations, un centre de compétences romand pour les administrations publiques
- le CEd développe un réseau de partenariats permettant de partager judicieusement des travaux (gains d’échelle, synergies) ainsi que des solutions de secours en cas de pannes générales
- le CEd dispose d’éléments facilitant l’anticipation des charges liées aux flux entrants et sortants

Les défis et enjeux liés à la vision ci-dessus sont de :

- connaître à tout moment le volume et la charge de travail en rapport avec la capacité de production permettant de fixer les délais et de gérer les flux par anticipation
- planifier, autant que faire se peut, la production afin de garantir les délais
- automatiser certains processus (analyse financière, statistique de production, analyse des coûts par ligne de machine, planification des équipes, indicateurs, suivi de production, alarmes, etc.)
- atteindre un niveau de qualité dans la gestion et le fonctionnement du CEd permettant de promouvoir l’offre à plus grande échelle auprès des collectivités publiques et parapubliques
- permettre la traçabilité des travaux effectués en faveur des clients, comme VOTELEC, SAN ou ACI par exemple

1.4.5 Analyse des forces, faiblesses, menaces et opportunités

De manière globale, le schéma directeur a permis de mettre en évidence les forces et faiblesses du système d’information actuel, de même que les menaces et opportunités. Ces éléments sont exposés dans le tableau ci-après.

Forces	Faiblesses
• disponibilité, souplesse et grande réactivité	• manque d'outils de planification
• savoir-faire reconnu	• manque d'outils de pilotage
• infrastructure matérielle performante et adaptée aux besoins	• pas de traçabilité de la production
• personnel compétent	• aucune vue d'ensemble des demandes des clients
	• multiples îlots d'informations sous toutes les formes (XLS, Lotus Notes, MS Access, etc.)
	• outils actuels obsolètes, plus maintenus et ne pouvant plus évoluer
Menaces	Opportunités
• perte de confiance des clients	• moderniser le SI du Centre d'édition
• diminution des volumes traités (publications) et du taux d'occupation des équipements	• maîtriser le flux de traitement, y compris en faveur des SI des clients

1.4.6 Contexte de la cyberadministration

Les démarches en cours en faveur de la cyberadministration pourraient faire penser que le nombre d'impressions et de mises sous plis va diminuer prochainement. Dans les faits, cette tendance baissière ne pourra pas être observée avant plusieurs années, sans qu'il soit possible d'en déterminer l'horizon. Selon les interviews réalisées en 2008 par l'UCA auprès des principaux clients du CEd, il n'était pas prévu de baisse significative avant 5 à 10 ans.

Dans le cadre de la démarche de cyber fiscalité et d'amélioration de la qualité de ses prestations, l'Administration cantonale des impôts attend du Centre d'édition la fourniture d'informations électroniques concernant les impressions effectuées afin de mieux contrôler le traitement et l'envoi des documents fiscaux. Aujourd'hui, l'obsolescence du SI du Centre d'édition ne permet pas de satisfaire, de manière fiable, centralisée, rapide et automatisée, la demande de l'ACI.

1.4.7 Synthèse de l'existant

Le système d'information actuel du CEd ne lui permet plus de relever les défis actuels et à venir, que ce soit pour son fonctionnement mais également pour répondre aux attentes de ses clients. La mise en œuvre du SI découlant du schéma directeur, s'avère indispensable pour la gestion du CEd.

1.5 Objectifs et périmètre du projet

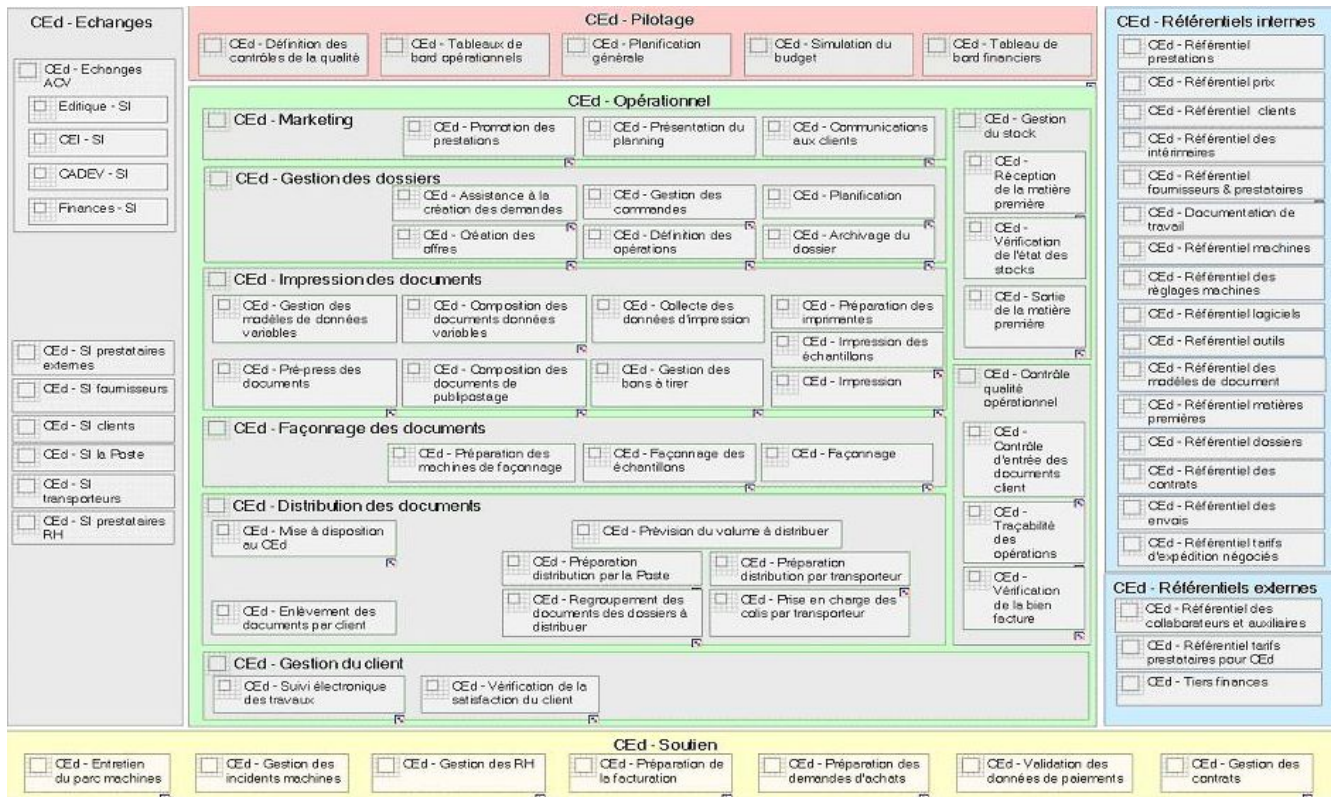
1.5.1 Objectifs du projet

Les principaux objectifs du projet sont :

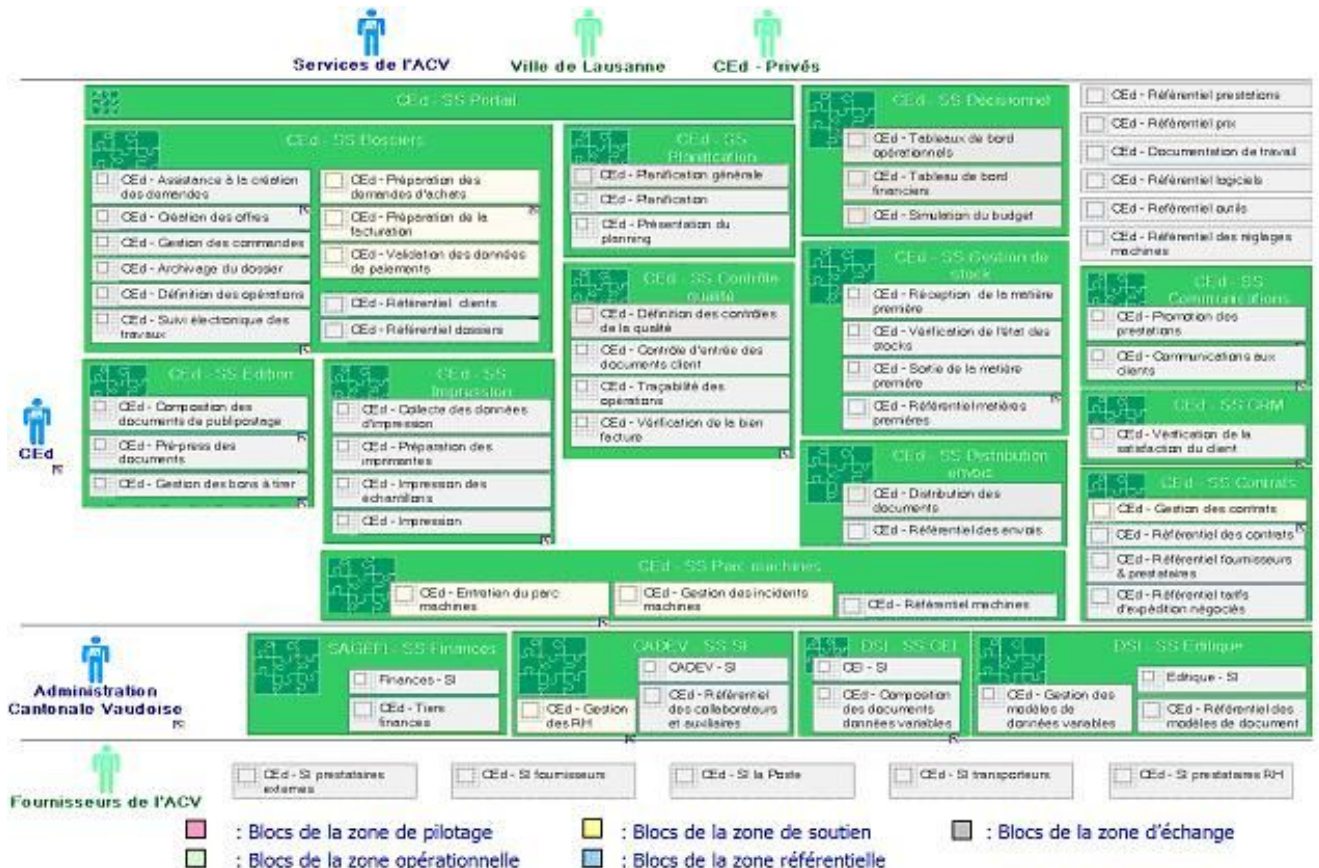
- Compléter et remplacer les applications obsolètes du CEd
- Améliorer la qualité et la fiabilité des prestations offertes par le CEd
- Pouvoir supporter l'augmentation du nombre de travaux d'impressions et de mises sous plis avec un effectif constant
- Mieux informer les clients du CEd en leur offrant, sur un portail web, des outils pour la saisie et le suivi de leurs commandes de travaux
- Permettre au CEd de fournir ses prestations à de nouvelles entités de l'administration publique vaudoise et, ce faisant, tirer profit de la situation en élargissant sa base de clients à des organismes tiers, sans coûts additionnels pour le projet

1.5.2 Périmètre du projet

Lors de l'établissement du schéma directeur du CEd, une cible fonctionnelle idéale a été établie, intégrant les enjeux déterminés par la Direction de la CADEV déterminant ainsi le périmètre du projet. La carte ci-dessous présente cette cible.



Un regroupement des blocs fonctionnels composant cette cible a été opéré afin de constituer des sous-systèmes informatiques cohérents, présenté ci-après :



De ce regroupement en sous-systèmes ont été ressortis ceux dont l'amélioration est prioritaire. Leur priorité a été déterminée en tenant compte des points suivants :

- des faiblesses au niveau des processus induites par une couverture informatique insuffisante des besoins fonctionnels.
- des faiblesses au niveau des applications induites par une obsolescence technologique.
- des besoins fonctionnels nécessaires à l'atteinte des orientations stratégiques.
- une redondance importante d'applications pour un même domaine.

Sur cette base, 7 sous-systèmes prioritaires et critiques se distinguent, visant à répondre aux enjeux stratégiques décrits ci-après :

		Enjeux stratégiques					
		Respect des délais et des prix	Planification améliorée	Contrôle de qualité amélioré	CEd autoporteur pour ses charges d'outils de production	Tableau de bord amélioré	Développement d'un réseau de partenaires
Sous-systèmes prioritaires	Portail	X	X				
	Gestion des dossiers	X	X				
	Planification	X	X				
	Contrôle de qualité	X	X	X			
	Décisionnel	X	X	X	X	X	
	Gestion du stock	X	X		X		
	Référentiels spécifiques	X	X	X	X		X

1.5.3 Impacts sur l'organisation du travail

La mise en place de ce projet va avoir des impacts sur l'organisation du CEd et en particulier pour les entités suivantes :

La production

- La planification des travaux et plus particulièrement l'intégration des travaux de données variables dans la planification de la production permettront l'optimisation de l'occupation du parc des machines
- La systématisation des contrôles qualité à la fin des étapes de la chaîne de production diminuera les impacts des éventuelles erreurs et donc le temps de retraitement des travaux
- L'indication de fin de tâche, remontée dans la planification par les imprimantes, bloquera une réexécution accidentelle
- La gestion du stock permettra de réduire la dérive des délais annoncés issue de l'indisponibilité d'une matière première

- La préparation automatique des étiquettes en fin de traitement diminuera les erreurs d'expédition
- L'intégration d'outils pour la mise en page des publipostages simplifiera leur gestion

Les collaborateurs

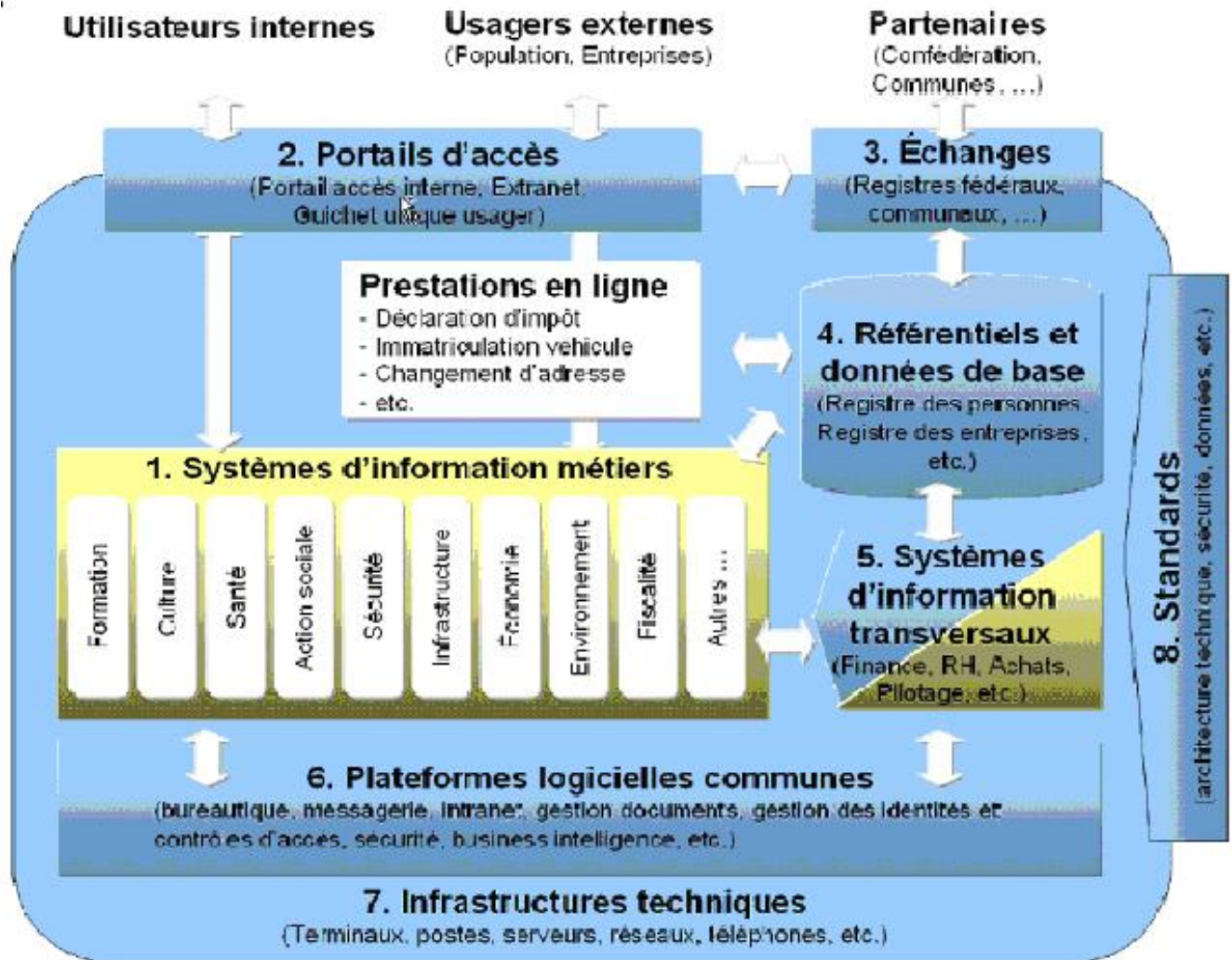
- La centralisation des informations dans une seule application supprime la saisie multiple, le risque d'erreur, ce qui génère un gain de temps et améliore la qualité
- Leur accès à la planification les rendra plus autonomes
- Leur validation de la qualité du travail accompli à chaque fin de tâche responsabilisera les collaborateurs et augmentera la qualité globale des travaux exécutés par le CEd
- La production automatique des bulletins de livraison va diminuer la charge du collaborateur et le risque d'erreur

Le management

- La mise à disposition, sur le portail, des informations de l'état d'avancement des travaux des clients va augmenter la disponibilité du management qui n'aura plus à consacrer toute son énergie à gérer manuellement tous les flux techniques de la relation clients ou fournisseurs (plus de temps pour une meilleure maîtrise de la gestion du Centre dans sa globalité)
- La validation à chaque fin de tâche d'un travail, qu'elle soit remontée par une imprimante ou effectuée manuellement par le collaborateur, donnera au management une vue globale et actuelle des activités du CEd
- La planification des travaux permettra une meilleure gestion des ressources du CEd
- La centralisation des informations dans une seule application permettra l'élaboration de tableaux de bord et facilitera ainsi le pilotage du CEd

1.5.4 Intégration du projet dans le SI de l'ACV

La réalisation de ce projet s'intègre totalement dans l'évolution du SI de l'ACV présenté ci-dessous.



En effet ce projet renforce les systèmes d'information transversaux de par son service offert à l'ensemble de l'ACV. De plus, ce projet utilise lui-même des fonctionnalités offertes par d'autres SI transversaux, comme par exemple celui des Finances pour la facturation de ses travaux. Ce projet utilise également d'autres composants du SI de l'ACV tels que : le portail d'accès, les référentiels et en particulier les registres des personnes et des entreprises, certaines applications de la plateforme logicielle communes et ceci tout en respectant les standards informatiques actuellement en vigueur au sein de l'ACV.

1.5.5 Volume des données traité

Les 10 ETP du CE d traitent actuellement quelque 8'600 ordres de travail / an provenant de quelque 300 clients. Le CE d gère en parallèle plus d'une centaine de travaux se trouvant entre un devis et l'expédition.

Sur ces 8'600 ordres de travail exécutés annuellement, 6'500 concernent les travaux de données variables, 2'000 ceux de publication et 100 ceux de publipostage.

Une fois ces 8'600 travaux réalisés, ils parviennent à leur destinataire par 3 canaux différents. 6'800 sont acheminés par La Poste, 1'700 par la CADEV, et 100 sont élevés sur place par le client lui-même.

C'est donc pour gérer ce volume croissant de travaux que le CE d doit disposer d'outils de gestion et de production performants, lui permettant d'assurer la qualité de ses prestations tout en diminuant le nombre d'erreurs et ceci sans augmenter ses effectifs.

1.6 Etude d'alternatives de solutions

Pour la recherche de solutions, le CoPil a souhaité privilégier une solution basée sur une plate-forme existante, homogène et cohérente, sans toutefois exclure celles développées spécifiquement aux besoins du CEEd.

Dans sa recherche d'une solution, les alternatives suivantes ont été étudiées.

1.6.1 Statu quo

Cette solution a rapidement été écartée car elle ne permet pas de répondre aux améliorations attendues par les clients du CEEd, ni à celles demandées par la Direction de la CADEV pour ses objectifs de court, moyen et long termes.

1.6.2 Solutions du marché

Compte tenu de l'ampleur du projet, un cahier des charges a été rédigé et un appel d'offres marché public a été lancé.

L'évaluation des offres a été faite selon les critères pondérés suivants :

#	Critère	Pondération
1°	Prix total de l'offre	35%
2°	Qualité fonctionnelle et technique	26%
3°	Organisation pour l'exécution du marché	20%
4°	Organisation de base du soumissionnaire	10%
5°	Références du soumissionnaire	9%
	Total	100%

Au terme de la procédure, 4 dossiers ont été reçus, dont le prix TTC était compris entre CHF 857'000.- et CHF 3'316'000.-. Après une analyse approfondie des dossiers, de l'audition et la visite sur site de référence pour 2 soumissionnaires, l'équipe de projet et le CoPil ont retenu l'offre de la société XEROX SA pour avoir proposé la meilleure offre sur l'ensemble des critères considérés.

Les principaux avantages de cette offre sont ses coûts d'acquisition et de maintenance limités, ainsi que les références présentées. Malgré une couverture des besoins fonctionnels inférieure à celle proposée par les autres offres, elle est toutefois jugée suffisante et adaptée aux besoins du métier du CEEd. Un avantage supplémentaire induit par le choix de ce fournisseur est l'adéquation avec le parc des machines du Centre d'édition, puisque les imprimantes sont fournies par cette même société. Du point de vue pérennité et protection des investissements, le choix de cette solution offre donc une excellente garantie.

Il est également à noter que seule l'offre la plus coûteuse, classée 3ème dans la sélection, présente une référence dans un autre canton.

1.7 Description de la solution retenue

L'offre de Xerox retenue est basée sur des logiciels standards du marché dont des modules fonctionnels supplémentaires seront rajoutés afin de répondre à une grande majorité des demandes du CEEd. La solution proposée par Xerox (agissant comme unique maître d'œuvre) s'appuie principalement sur le logiciel CervoPrint de la société e-Cervo et 2 produits Xerox (VIPP Suite et XMPie uDirect) y sont intégrés pour couvrir la gestion des données variables pour le publipostage.

E-cervo est un éditeur français indépendant dans le traitement des flux documentaires depuis 2001 et est référencé Xerox Business Innovation Partner. Cette société propose une suite de logiciels dédiée à la gouvernance des travaux d'impression au sein d'organisations publiques et privées. Pour son produit CervoPrint, e-Cervo compte plus de 120 références clients.

1.7.1 Fonctionnement de la solution

Le progiciel CervoPrint est un workflow de soumission de travaux et de gestion de production.

CervoPrint met à disposition des clients du CED un comptoir électronique dont l'accès s'effectue au travers d'un navigateur et ne suppose aucune installation sur le poste client. Les documents ainsi déposés sont automatiquement convertis en PDF et le travail présenté en prévisualisation, avec ses caractéristiques d'impression. Ceci offre au client un éprouvage visuel avant la validation de sa commande et simplifie la tâche des opérateurs en ne manipulant qu'un format unique. La figure de la page suivante illustre ce workflow.

La version existante du produit (GEN4) sera complétée par des développements de la roadmap CervoPrint qui intégreront en priorité bon nombre de fonctions mentionnées dans le cahier des charges et dont les modules inclus dans l'offre seront livrés selon les phases du projet. Toutefois, les développements sont en relation avec le cœur du métier de l'édition. Les informations, relations et statistiques liées à un CRM propre au métier et à l'activité de la CADEV ne sont pas totalement couverts.

Les modules livrés dans la phase 1 du projet sont les suivants :

- La planification (visualisation de la planification opérateurs, gestion des ressources, statut et évolution dynamique des travaux)
- La gestion des offres (soumission d'offres, gestion des offres, transformation offre en travail, gestion des devis)
- La communication client (affichage disponibilité en fonction du planning, notification automatique des délais, communication client – opérateurs, document d'accompagnement du bon à tirer)
- Evolution de backOffice (gestion des stocks et de la sous-traitance)

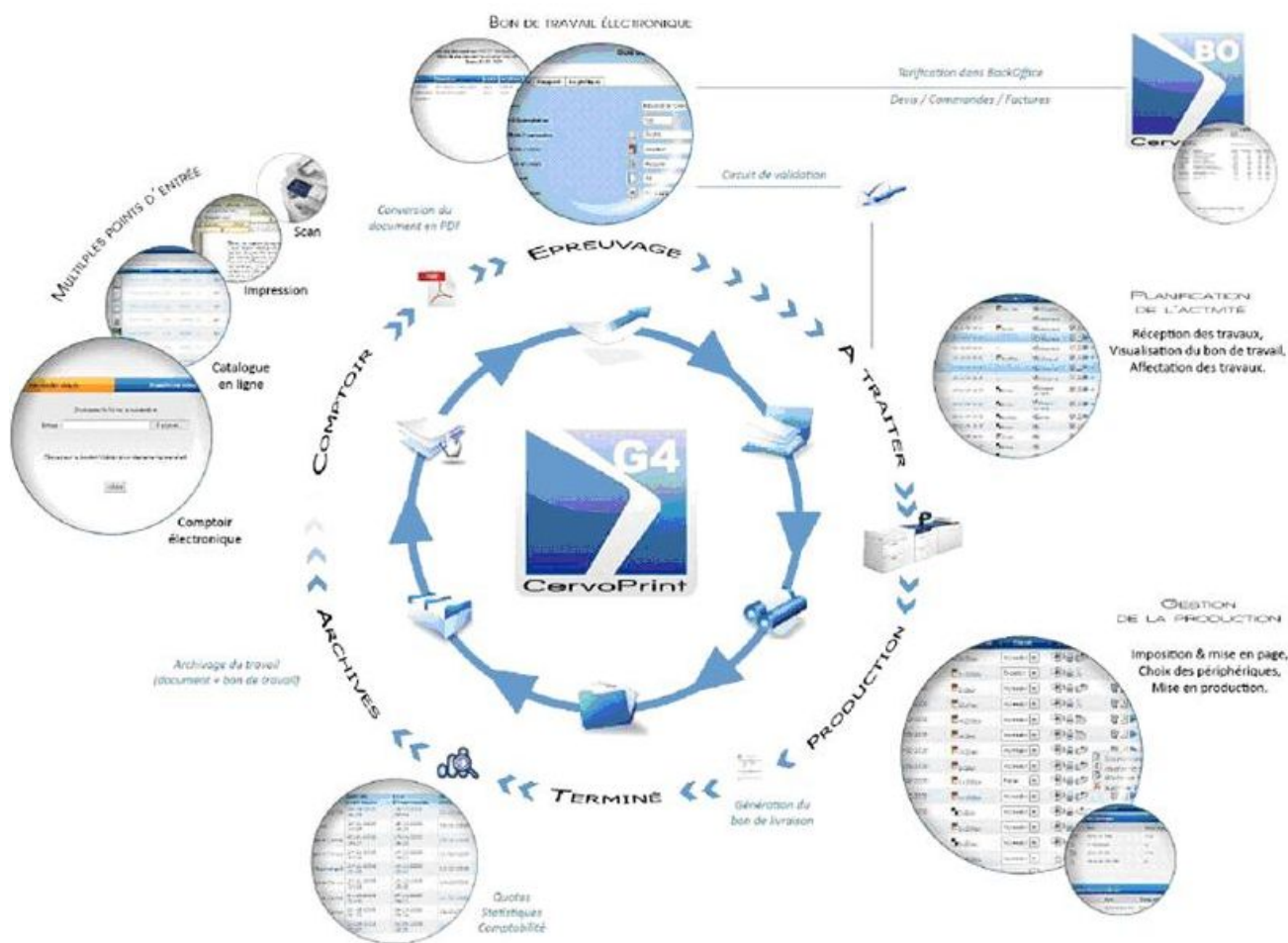
Les modules dont le développement sera initié dans les prochains mois et livrés dans la phase 2 du projet sont les suivants :

- La gestion de la logistique de livraison (gestion des délais de livraison, du colisage et étiquetage des expéditions)
- Extension des modes d'accès à l'application (suivi des travaux sur iPhone et BlackBerry)

1.7.2 Prestations fournies avec la solution

L'offre de Xerox inclut un ensemble de prestations nécessaires à la mise en œuvre et au maintien de la solution. Ces prestations sont les suivantes :

- Installation de la solution
- Paramétrage et personnalisation de la solution
- Transfert de compétences administrateur
- Formations des opérateurs et de 5 utilisateurs tests
- Livraison des manuels d'utilisation et guides de prise en main
- Gestion de projet
- Support technique téléphonique
- Garantie et maintenance corrective de la solution



le workflow de Cervoprint

1.8 Coûts de la solution

Le coût d'investissement, en francs, pour la solution retenue se répartit comme suit :

Entité	Nature de la dépense	Investissement			
		Projet	Logiciel	Matériel	Exploitation
XEROX	Logiciels		256'000		
	Implémentation	301'000			
	Prestations	138'000			
DSI	Licences et infrastructure CEI				10'000
	Licences d'infrastructure PC et douchettes		2'500	20'000	
	Renfort ressources DSI	200'000			
CEd	Renfort ressources CEd	150'000			
Projet	Fonctions complémentaires suite à l'analyse détaillée	132'500			
	Sous total	921'500	258'500	20'000	10'000
	Total		1'210'000		

Pour la société Xerox, les natures des dépenses sont les suivantes :

- Sous la nature " Logiciels " on entend les licences des produits inclus dans la solution.
- Sous la nature " Implémentation " on entend l'analyse préliminaire, la conception, la réalisation (le paramétrage et l'intégration), les tests et le déploiement.
- Sous la nature " Prestations " on entend la conduite de projet, la reprise des données, la

formation et la documentation.

Pour la DSI, les natures des dépenses sont les suivantes :

- Sous la nature " Licences et infrastructure CEI " on entend les licences des logiciels d'infrastructure et l'espace disque nécessaire installés sur les serveurs et ceci pour les environnements d'intégration, de validation et de production.
- Sous la nature " Licences d'infrastructure PC et douchettes " on entend l'acquisition d'une dizaine de douchettes ainsi que les licences d'infrastructure sur les PCs supplémentaires nécessaires à l'acquisition des informations provenant des douchettes installées aux différents postes de travail répartis dans le centre d'impression.
- Sous la nature " Renfort ressources DSI " on entend un mandat de chef de projet à 50% pour renforcer les ressources DSI pour la conduite de ce projet, ainsi que pour la démarche tests/qualité.

Pour le CEd, les natures des dépenses sont les suivantes :

- Sous la nature " Renfort ressources CEd " on entend un mandat de collaborateur du centre d'impression à 100% afin de soulager les utilisateurs clé du projet de leurs charges quotidiennes afin qu'ils puissent être disponibles pour la projet.

Pour le Projet, les natures des dépenses sont les suivantes :

- Sous la nature " Fonctions complémentaires suite à l'analyse détaillées " on entend la prise en charge de la réalisation de fonctions complémentaires, non identifiées à ce jour, qui pourraient s'avérer nécessaires suite à l'analyse détaillée qui va être entreprise au début du projet.

1.9 Justification de la demande de crédit

La réalisation de ce projet permettra :

- de connaître à tout instant le volume et la charge du CEd par rapport à sa capacité de production et par là, fixer des délais de réalisation optimisés
- d'améliorer la planification des travaux et par là assurer les délais annoncés
- d'offrir aux clients, au travers du portail web :
 - la soumission de leurs travaux d'impression simples ou répétitifs
 - la réception/validation des offres soumises par le CEd
 - le suivi du traitement de leurs travaux
- d'augmenter la qualité de fonctionnement du CEd permettant :
 - de systématiser les contrôles qualité lorsqu'un travail est signalé " traité " à la fin des étapes de la chaîne de production
 - d'assurer les tâches du CEd liées aux prestations stratégiques de l'Etat
 - d'absorber l'augmentation des volumes sans augmenter les effectifs
- d'étendre l'offre à de nouvelles collectivités publiques et parapubliques dans le cadre des améliorations découlant de la nouvelle solution métier mise en œuvre pour l'Administration cantonale vaudoise
- d'autofinancer les coûts de maintenance de la solution par l'ouverture des prestations du CEd à de nouvelles collectivités
- de disposer d'indicateurs pour améliorer le pilotage du CEd

- de disposer d'un SI modernisé permettant d'aborder sereinement les besoins futurs

1.10 Calendrier de réalisation et de l'engagement des crédits

1.10.1 Calendrier de réalisation

Le déploiement de la solution s'effectuera en plusieurs phases et chaque phase fera l'objet de plusieurs unités de livraison (produit actuel, configuration, livraison progressive des nouveaux modules), selon l'échéancier décrit dans le tableau ci-dessous :

		Durée (en mois)																					
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M1	M2	M3	M4
		Phase 1									Phase 2									Phase 3			
Projet Xerox / CervoPrint		Déploiement CervoPrint																					
		Paramétrage																					
		Mise en place DT Studio																					
		Environnement haute disponibilité																					
		Module Planification																					
		Module Gestion des offres																					
		Module Communication Client																					
		Module BackOffice																					
		Module Gestion Logistique																					
		Module interface Mobile																					
Publipostage et données variables		Produits Xerox																					

Après que la demande de crédit aura été accordée et que le contrat aura pu être signé, le projet démarrera dans un délai de 6 à 8 semaines.

Il est à noter que la phase 1 sera réalisée en 9 mois, que la durée de la phase 2 a été réduite à 6 mois, au lieu des 9 mois initialement prévus, et que la livraison de la phase 3, indépendante des 2 premières phases, peut être réalisée en parallèle de celles-ci, selon les besoins du CEd.

1.10.2 Calendrier d'engagement des crédits

Ce calendrier part de l'hypothèse que le projet démarre en janvier 2013.

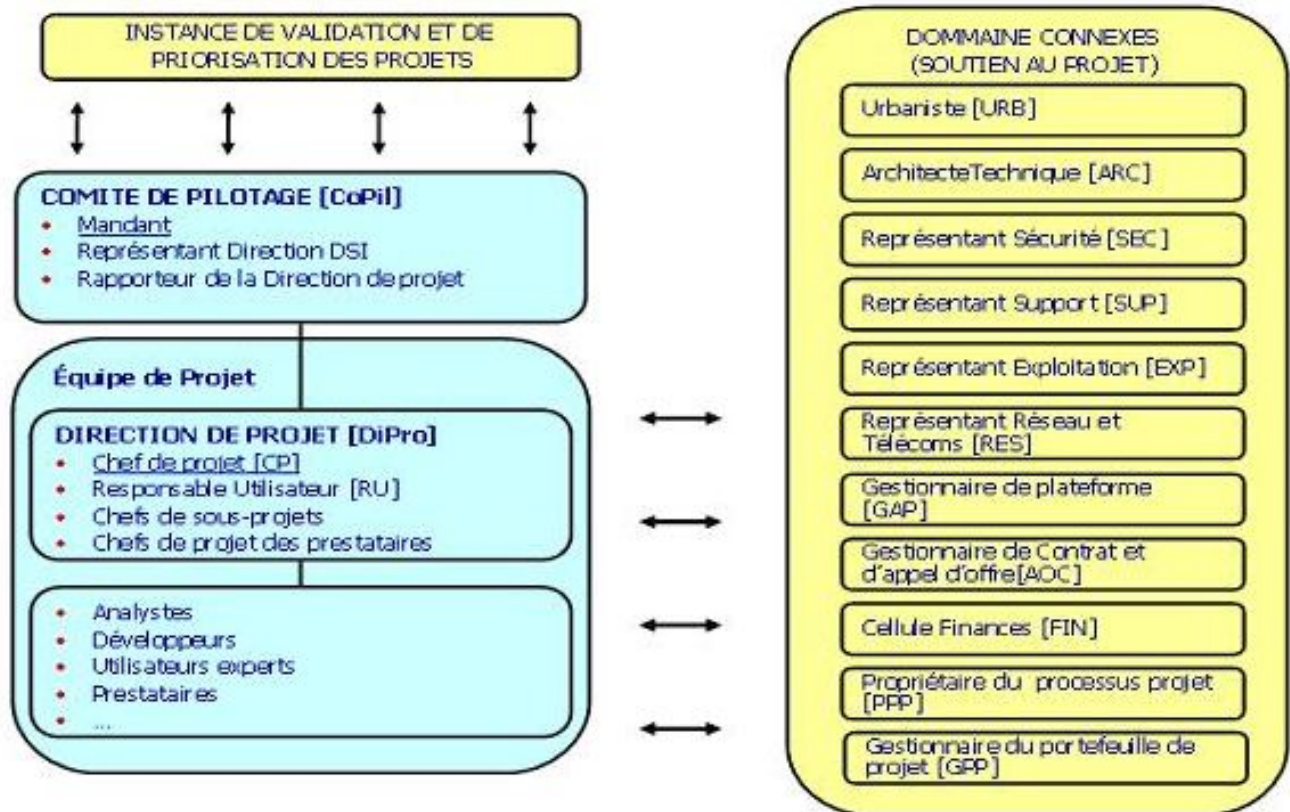
La répartition temporelle proposée dans le tableau ci-dessous pourra être adaptée lors des processus usuels de révision annuelle de TCA (tranches de crédit annuelles).

Etape	Nature de la dépense	2013	2014	2015
Etape 1	DSI Ressources	90'000		
	DSI Logiciel	2'500		
	DSI Matériel	20'000		
	DSI Interfaces	20'000		
	DSI Exploitation	10'000		
	CEd Ressources	75'000		
	Xerox Logiciel	195'000		
	Xerox Implémentation	261'000		
	Xerox Prestations	91'000		
	Fct. Compl.	62'000		
	Etape 2	DSI Ressources	30'000	30'000
CEd Ressources		27'500	27'500	
Xerox Logiciel		10'850		
Xerox Implémentation		6'000		
Xerox Prestations		8'800		
Xerox Logiciel (Interf. Mob.)		18'150		
Xerox Implémentation (Interf. Mob.)			10'000	
Xerox Prestations (Interf. Mob.)			14'700	
Fct. Compl.		32'200	21'800	
Etape 3		DSI Ressources		30'000
	CEd Ressources		20'000	
	Xerox Logiciel		32'000	
	Xerox Implémentation		24'000	
	Xerox Prestations		23'500	
	Fct. Compl.		16'500	
Totaux		960'000	250'000	0
				1'210'000

2 MODE DE CONDUITE DU PROJET

2.1 Organisation du projet

L'organisation ainsi que la conduite de projet se baseront sur les principes et rôles définis par le Processus projet (PP) de la DSI, avec notamment l'organisation suivante :



2.2 Description du projet

2.2.1 Le comité de pilotage (CoPil)

Organe de décision du projet, il est constitué des directions de la CADEV et de la DSI. A ce titre, il est le seul à autoriser des engagements sur le budget du projet, généralement sur recommandation de la direction de projet. Au besoin, des experts ou la direction du soumissionnaire peuvent être conviés à participer ponctuellement au CoPil.

2.2.2 La direction de projet (DiPro)

La direction de projet est constituée d'un chef de projet (CP, DSI), d'un responsable utilisateur (RU, CEd) et d'un chef de projet du soumissionnaire. La direction de projet est responsable de l'atteinte des objectifs fixés par le CoPil, qu'elle renseigne et conseille de façon régulière.

La direction de projet est responsable du suivi financier, qu'elle rapporte au CoPil. Les propositions d'engagement faites par la direction de projet font l'objet d'une décision du comité de pilotage et figurent au procès-verbal desdites séances. La DiPro s'appuiera sur le chef de projet du soumissionnaire (CPF) pour assurer les tâches qui relèvent de sa compétence.

D'une manière générale le chef de projet (CP) coordonne la globalité du projet en accord avec le Processus Projet DSI. La direction de projet se réunit en général une fois par semaine ou selon les nécessités.

En fonction des besoins, les membres de l'équipe de projet pourront participer, sur invitation, aux séances de la direction de projet.

2.2.3 L'équipe de projet

L'équipe de projet est constituée des collaborateurs de la DSI, du CEd et du soumissionnaire sous la conduite de la direction de projet.

Les principales activités de l'équipe de projet sont : le développement, l'implémentation, le contrôle qualité, les tests, la formation et la gestion du changement.

3 CONSEQUENCES DU PROJET DE DECRET

3.1 Conséquences sur le budget d'investissement

Intitulé		Année 2013	Année 2014	Année 2015	Année 2016	En francs Total
a)	Transformations immobilières : dépenses brutes					+
a)	Transformations immobilières: recettes de tiers					-
a)	Transformations immobilières : dépenses nettes à charge de l'Etat					+
b)	Informatique : dépenses brutes	960'000	250'000	0	0	+1'210'000
b)	Informatique : recettes de tiers					-
b)	Informatique : dépenses nettes à charge de l'Etat	960'000	250'000	0	0	+1'210'000
c)	Investissement total : dépenses brutes					+
c)	Investissement total : recettes de tiers					-
c)	Investissement total : dépenses nettes à la charge de l'Etat	960'000	250'000	0	0	+1'210'000

En plus de ces investissements les achats de matériels sont financés par le crédit d'inventaire de la DSI à concurrence d'un montant de CHF 20'000.-, amorti sur 5 ans pour l'acquisition des PCs.

Ce crédit d'investissement est référencé dans Procofiév sous le N° 600'501 "CADEV – Gestion du centre d'édition de la CADEV" ; il est inscrit dans le projet de budget et le plan d'investissement 2013-2017 pour CHF 600'000 en 2013 et 260'000 en 2014. Lors de la prochaine réévaluation, les TCA seront modifiées dans le cadre de l'enveloppe octroyée pour les projets informatiques.

3.2 Amortissement annuel

Cet investissement sera amorti sur 5 ans. Cela représente un montant de CHF 242'000.- par an dès 2014, conformément à l'art. 54 al. 3 de la loi sur les finances (LFin).

3.3 Charges d'intérêt

La charge d'intérêt que représente cet investissement, calculée selon la formule " montant de l'investissement x 5% x 0.55 ", est de CHF 33'275.- par année. Cette charge, arrondie à CHF 33'300.- par an, débutera en 2014, année suivant l'adoption de l'EMPD.

3.4 Conséquences sur l'effectif du personnel

Un des facteurs clé de succès du projet est la disponibilité des personnes disposant des compétences métier du Centre d'édition. A cet effet, ces spécialistes seront affectés au projet à temps partiel. Leurs tâches quotidiennes seront assurées par le reste de l'équipe et par du personnel de renfort.

Pour la DSI, ce projet implique une charge supplémentaire au niveau de la gestion du projet et de l'adaptation des interfaces avec les référentiels et le système d'information des finances.

A ce titre, il a été prévu de faire appel durant le projet à du personnel temporaire pour le renfort du CEd à hauteur d'1 ETP et 0.5 ETP sous forme de location de services (LSE) ou de mandat pour la DSI. Ces coûts sont inclus dans le crédit d'investissement.

En dehors de la période de mise en oeuvre du projet, il n'y a pas de conséquence sur l'effectif du personnel du CEd ni de la DSI.

3.5 Autres conséquences sur le budget de fonctionnement

Les coûts pérennes annuels mentionnés dans le tableau ci-dessous seront ajoutés au budget de fonctionnement de la DSI et seront entièrement compensés par la CADEV. La CADEV couvrira ces frais supplémentaires par l'adaptation graduelle des prix d'impression de certains produits finis issus de la production du CEd.

	Rubriques	2013	2014	2015 et suivantes
Environ. intégration + validation CEI	31512	27'000	27'000	27'000
Environ. Production CEI	31512	6'600	26'350	26'350
Maintenance Xerox	31512		32'450	40'650
Totaux des charges supplémentaires		33'600	85'800	94'000
Revenus supplémentaires	4356	35'000	130'000	100'000

Les revenus supplémentaires de CHF 130'000.- pour l'année 2014 incluent la compensation des charges nouvelles, à hauteur de CHF 42'850.- pour la mise en place du module " Interface mobile ".

3.6 Conséquences sur les communes

Néant.

3.7 Conséquences sur l'environnement, le développement durable et la consommation d'énergie

Le nouveau système informatique permettra d'intensifier le contrôle qualité, ce qui permettra de minimiser les défauts lors de la production des documents et par là de réduire le nombre d'opérations, voire de travaux complets, à refaire.

3.8 Programme de législature et PDCn (conformité, mise en oeuvre, autres incidences)

Le présent EMPD répond à la mesure 19 du programme de législature 2007 – 2012. En effet, par la mise à disposition des clients du Centre d'édition d'un système de prise de commande des travaux d'impression simples via le site internet du CEd ainsi que du suivi de leurs commandes, ce projet contribue à la simplification des tâches administratives en utilisant la cyberadministration mais pour une population limitée.

3.9 Loi sur les subventions (application, conformité) et conséquences fiscales TVA

Néant.

3.10 Conformité de l'application de l'article 163 Cst-VD

Conformément à l'article 163, 2ème alinéa Cst-VD, le Conseil d'Etat, lorsqu'il présente un projet de décret entraînant des charges nouvelles, est tenu de proposer des mesures compensatoires ou fiscales simultanées d'un montant correspondant. Les charges nouvelles sont définies par opposition aux charges dites "liées", soustraites à l'obligation citée. Une charge est liée lorsqu'elle est imposée par une disposition légale en vigueur ou par l'exécution d'une tâche publique, de sorte que l'autorité de décision n'a aucune marge de manoeuvre quant à son principe, à son ampleur et au moment où elle doit être engagée (v. art. 7, al. 2 de la Loi sur les finances).

La quasi-totalité de la dépense définie par le présent EMPD est indispensable au CEd pour lui permettre de poursuivre l'exercice de ses missions, avec un outil de gestion métier adapté à son temps et répondant aux sollicitations chaque jour plus complexes de l'environnement de ses clients ; tout cela

dans le cadre fixé par Conseil d'Etat au travers de diverses directives traitant notamment des impressions de l'ACV (Druide 10.1.1 et 10.1.2). Seule la mise en œuvre du module "Interface mobile", permettant d'accéder à l'application au moyen de smartphones et autres tablettes, peut être considérée comme des charges nouvelles. En conséquence, plus du 96% des investissements prévus par le présent EMPD constitue une dépense liée au sens de l'art. 163 de la Constitution et les CHF 42'850.-, correspondant aux charges nouvelles, seront compensés par la CADEV.

3.10.1 Principe de la dépense

Les travaux proposés sont indispensables pour répondre aux demandes toujours plus complexes des clients traditionnels du CEd, pour garantir l'exemplarité de l'Etat dans la gestion et l'utilisation de son Centre d'édition et enfin, pour assurer une interopérabilité avec des entités externes à l'ACV à des fins de synergies ou, cas échéant, de back up avec ces dernières.

En effet, l'obsolescence des applications existantes conjuguée à la disparition des concepteurs desdits outils fait courir de gros risques inutiles au CEd, dans le cadre de l'exécution de ses tâches quotidiennes. Nous ne sommes pas à l'abri de blocages majeurs et d'un déficit d'image pour l'ACV que pourrait véhiculer, par exemple, une situation nous faisant perdre temporairement la maîtrise des envois de factures de l'Etat à ses administrés.

L'augmentation des capacités de traitement du CEd afin de répondre aux besoins croissants de l'ACV engendrera des effets collatéraux positifs sur la gestion financière du CEd dès lors que l'offre de prestations à des organismes tiers (recettes supplémentaires) sera possible sans surcoût pour le projet.

Une chaîne n'est pas plus forte que son maillon le plus faible. En l'occurrence, toutes les améliorations décrites dans le projet n'ont de sens que si leurs effets se répercutent jusqu'en aval ou en amont de la chaîne logistique i.e. chez le client final ou le fournisseur initial. Dès lors, l'utilisation d'un portail internet pour échanger avec l'extérieur s'avère **indispensable** dans la chaîne logistique qui va de l'achat de matière première à la livraison du produit fini ou de la prestation au client. Rien ne sert en effet de maîtriser nos processus de production si nous ne sommes ni capables d'échanger juste, au moment adéquat et par des outils adaptés avec nos contacts extérieurs, ni de maîtriser la gestion du travail dans son ensemble.

Enfin, à l'heure où le Conseil d'Etat met en œuvre des mesures de simplification administrative et un recours plus poussé à la cyberadministration ce nouvel investissement permet de renforcer l'exemplarité de l'Etat dans ces deux domaines.

Par conséquent, le renouvellement du système d'information (SI) du CEd décrit dans le présent EMPD doit être considéré comme une charge liée. Seul le module " Interface mobile ", répondant aux besoins actuels des clients, n'est pas une fonctionnalité vitale pour le Centre d'édition. Il peut donc être considéré comme charge nouvelle.

3.10.2 La quotité de la dépense

L'ensemble du renouvellement du SI proposé dans cet EMPD résulte d'une approche qui n'a retenu que les solutions économiquement les plus avantageuses tout en garantissant une exécution de qualité convenable et durable des missions qui ont été attribuées au CEd, et ce dans la droite ligne des recommandations soumises par l'UCA en 2008 déjà. Mis à part le module " Interface mobile " qui est une charge nouvelle, la quotité de la dépense ne vise donc qu'au strict minimum nécessaire à l'accomplissement de la tâche publique et doit être considérée comme charge liée.

3.10.3 Le moment de la dépense

La situation et les risques encourus, décrits ci-dessus au chi. 3.10.1, ne sauraient perdurer c'est pourquoi le renouvellement du SI prévu doit être entrepris dans les plus brefs délais. Il sera ainsi possible par la même occasion de respecter le calendrier général de l'opération d'harmonisation des équipements de production du CEd ; situation idéale pour la mise en œuvre de l'ensemble. En effet, le calendrier a pour objectif de faire coïncider l'échéance des contrats de location des équipements avec l'aboutissement de l'opération d'harmonisation en cours. Ces différentes réalisations répondront ainsi aux besoins indispensables de mise en place d'un SI adéquat, tel que recommandé par l'UCA il y a 4 ans.

3.11 Découpage territorial (conformité à DecTer)

Néant.

3.12 Incidences informatiques

Cet EMPD concerne un projet informatique, l'ensemble des incidences est présenté dans ce document.

3.13 RPT (conformité, mise en oeuvre, autres incidences)

Néant.

3.14 Simplifications administratives

Les échanges d'informations entre les clients et le centre d'édition seront améliorés par le fait de leur offrir la possibilité de passer leurs commandes de travaux d'impression simples directement au travers du site internet du CE d et de suivre l'évolution de leur traitement.

La mise à disposition du module de gestion des stocks simplifiera, entre autres, la gestion des commandes pour le réalimenter.

3.15 Récapitulation des conséquences du projet sur le budget de fonctionnement

Intitulé	Année 2013	Année 2014	Année 2015	Année 2016	Total
Personnel supplémentaire (ETP)	0	0	0	0	0
Frais d'exploitation	33'600	85'800	94'000	94'000	+307'400
Charge d'intérêt	0	33'300	33'300	33'300	+133'200
Amortissement	0	242'000	242'000	242'000	+726'000
Prise en charge du service de la dette	-	-	-	-	-
Autres charges supplémentaires	0	0	0	0	0
Total augmentation des charges	66'900	361'100	369'300	369'300	+1'166'600
Diminution de charges	0	0	0	0	0
Revenus supplémentaires	35'000	130'000	100'000	100'000	-365'000
Total net	31'900	231'100	269'300	269'300	+801'600

La CADEV augmentera ses revenus afin de couvrir ces nouvelles charges par l'adaptation graduelle des prix d'impression de certains produits finis issus de la production du CE d.

Les revenus supplémentaires de CHF 130'000.- pour l'année 2014 incluent la compensation des charges nouvelles, à hauteur de CHF 42'850.- pour la mise en place du module " Interface mobile ".

4 CONCLUSION

Vu ce qui précède, le Conseil d'Etat a l'honneur de proposer au Grand Conseil d'adopter le projet de décret ci-après :

Liste des documents de référence

Document	Référence
Schéma directeur du Centre d'édition de la CADEV, version 1.0 du 08.12.2010	Schéma directeur CEd V1.0 validé.doc
Cahier des charges, version 2 du 04.11.2011	CEd-CADEV-Cahier des charges_v.2.pdf
Appel d'offres marché public, version 1.0 du 14.03.2012	AO_CEd-CADEV_Rapport final.doc

Abréviations

Désignation	Description
ACI	Administration cantonale des impôts
ACV	Administration cantonale vaudoise
CADEV	Centrale d'achats de l'Etat de Vaud
CEd	Centre d'édition de la CADEV
COFIL	Comité de pilotage du projet
CRM	Gestion de la relation client (Customer Relationship Management)
DSI	Direction des systèmes d'information
LSE	Location de services
SAGEFI	Service d'analyse et de gestion financières
SAN	Service des automobiles et de la navigation
SDI	Schéma directeur informatique
SeCRI	Service des communes et des relations institutionnelles
SI	Système d'information
UCA	Unité de conseil et d'appui en management et organisation
VOTELEC	Logiciel de gestion des votations et des élections

PROJET DE DÉCRET
accordant un crédit d'investissement de CHF 1'210'000.- pour le
renouvellement du système d'information du Centre d'édition de la
CADEV

du 27 février 2013

LE GRAND CONSEIL DU CANTON DE VAUD

vu le projet de décret présenté par le Conseil d'Etat

décète

Art. 1

¹ Un crédit d'investissement de CHF 1'210'000 est accordé au Conseil d'Etat pour financer le renouvellement du système d'information du Centre d'édition de la CADEV.

Art. 2

¹ Ce montant sera prélevé sur le compte Dépenses d'investissement et amorti en 5 ans.

Art. 3

¹ Le Conseil d'Etat est chargé de l'exécution du présent décret. Il en publiera le texte conformément à l'article 84, alinéa 1, lettre a) de la Constitution cantonale et en fixera, par voie d'arrêté, la date d'entrée en vigueur.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 27 février 2013.

Le président :

P.-Y. Maillard

Le chancelier :

V. Grandjean