

Chapitre 9 :

Guide des technologies de l'information et de la communication pour les partenaires



TABLE DES MATIÈRES

Chapitre 9 : Guide des technologies de l'information et de la communication pour les partenaires 1

Diagramme des processus des TIC 2

Objectif de ce guide..... 3

Quelle fonction les TIC servent-ils ? 3

Résumé de ce guide 3

Principes clés de la fonction des TIC 5

Processus professionnel des TIC 9.1 – Mise en œuvre d’un plan technologique..... 6

 Étape 9.1.1 – Planification des informations 7

 Étape 9.1.2 – Planification de la structure 9

 Étape 9.1.3 – Préparation d’un rapport sur l’infrastructure 11

Processus professionnel des TIC 9.2 – Processus de sélection de logiciels 13

 Étape 9.2.1 – Préparation de l’appel d’offres..... 15

 Étape 9.2.2 – Choix du matériel, des logiciels ou des services connexes..... 18

 Étape 9.2.3 – Implémentation du système 22

Liste de vérification sur la fonctionnalité des TIC..... 23

Références sur les TIC..... 25

Front cover photo: Students in Choco, Colombia, communicate with a parter school in the United States through a CRS program that links students via the internet. The program helps bridge cultural divides while improving students’ computer skills. Photo by Jim Stipe/CRS.

© 2011 Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops

228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201 – USA
pqsdrequests@crs.org

Download this and other CRS publications at www.crsprogramquality.org.

CHAPITRE 9 : GUIDE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION POUR LES PARTENAIRES



Niramure Joselyne, 19, of Rwanda, sews an item for her client. Joselyne is an orphan who learned this marketable skill through a CRS program.

DIAGRAMME DES PROCESSUS DES TIC

Mise en œuvre d'un plan technologique Processus 9.1

Avez-vous mis en place une méthodologie pour la prise de décisions sur le plan technologique ?
-voir page 6

Processus de sélection de logiciels Processus 9.2

Avez-vous des critères prédéfinis pour la sélection de nouveaux logiciels ?
-voir page 13

OBJECTIF DE CE GUIDE

Ce guide est conçu comme un document de référence ou de travail destiné aux responsables de l'organisation et aux professionnels du domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC). Il vise à aider le développement et/ou l'amélioration des processus de gestion. Plus précisément, ce guide présente les principes, les normes minimales et les meilleures pratiques à adopter pour réussir la mise en place d'un processus d'application des TIC et d'un processus de sélection de logiciels.

Les organisations intéressées par le développement ou l'amélioration de leurs processus professionnels et des politiques et manuels de procédures connexes utiliseront différemment les informations présentées dans ce manuel. Cela s'explique par le fait que chaque organisation possède sa propre approche, interprétation et application des processus professionnels des TIC.

Bien qu'il soit recommandé de lire le guide en entier pour obtenir une compréhension complète du processus professionnel des TIC, il n'est pas nécessaire de lire toutes les sections ou tous les chapitres dans l'ordre chronologique.

QUELLE FONCTION LES TIC SERVENT-ILS ?

Chaque organisation est soumise à des exigences sur le plan du traitement de l'information et de la communication. L'efficacité de l'organisation en tant qu'entreprise dépend de la façon dont elle a optimisé son système de traitement de l'information.

En mettant en place des processus de TIC, une organisation peut surveiller en permanence les développements et les tendances des technologies de l'information et évaluer le besoin de modification ou d'automatisation de ses processus. Dans le contexte actuel de développement continu du secteur des TIC, de nombreuses agences peuvent être tentées de choisir des technologies qui paraissent très à la mode à un moment donné. L'agence doit confronter cette tentation à un plan des besoins en matière d'information sur le long terme. L'investissement dans les TIC doit être intelligent et conforme à la stratégie de l'agence.



A savings group meets in a local church on El Salvador. The woman in the red and white striped shirt is the field agent. She's working with the group's secretary to teach her how to keep the record book.

RÉSUMÉ DE CE GUIDE

Une structure efficace et efficiente sur le plan des TIC doit faire preuve de professionnalisme, de conformité, d'équité, de fiabilité et de transparence pour les donateurs. Pour parvenir à cela, les TIC nécessitent une attention considérable.

Il n'existe pas une seule « bonne » structure sur le plan des TIC. Des facteurs comme la taille de l'organisation, la disponibilité de l'infrastructure des TIC locale et la disponibilité de personnel formé et d'un centre de services définissent les besoins en termes de TIC. La taille de l'organisation est également susceptible d'influencer la création de la structure, des politiques et des procédures des TIC.

Les gestionnaires peuvent directement ou indirectement identifier la nécessité de changer ou d'ajouter des systèmes automatisés s'ils observent l'un des problèmes suivants :

- Manque de ressources informatiques ou d'ordinateurs
- Utilisation de technologies plus anciennes (au niveau du matériel, des logiciels, de la communication, etc.)
- Informations limitées en ce qui concerne la gestion
- Manque d'informations opérationnelles
- Stagnation, soit une période avec peu ou pas de croissance économique
- Inopportunité des informations
- Rotation du personnel chargé du traitement des données
- Manque de fonctionnalités, de fonctions et de capacités des logiciels
- Coûts élevés du traitement des données

N'importe lequel des problèmes indiqués ci-dessus peut être un symptôme d'obsolescence des systèmes ou signaler la nécessité de remplacer ces systèmes.

Les directives présentées dans le présent document sont un recueil de processus d'application des TIC, de normes minimales et de politiques de meilleures pratiques pour les TIC qui visent à aider la direction et le personnel des organisations à développer et/ou à améliorer leurs politiques de gestion des TIC ainsi que leurs procédures et leurs pratiques sur le plan des TIC.

PRINCIPES CLÉS DE LA FONCTION DES TIC

L'acquisition de biens et de services est guidée par des principes. Ces principes, lorsqu'ils sont correctement appliqués, constituent un guide de bonnes pratiques applicables au processus d'acquisition. Les cinq principes de base sont :

1. Concurrence, transparence et ouverture

Les activités liées aux TIC doivent être effectuées de façon ouverte et impartiale, en utilisant des systèmes transparents et éprouvés, en évitant les spécifications partiales et en traitant tous les besoins de données de manière cohérente et équitable, pour que les fournisseurs et les donateurs potentiels puissent faire confiance aux résultats.

2. Rapport qualité/prix

Les agences doivent aspirer à une infrastructure des TIC ayant un bon rapport qualité/prix. Pour cela, elles doivent comparer les avantages de la structure des TIC au coût de l'achat, en tenant compte des facteurs suivants :

- a. Le respect des spécifications de sécurité standard
- b. Les avantages de l'achat de services disponibles localement
- c. L'assurance de la qualité
- d. La capacité du service (par exemple, les capacités de gestion et techniques)

3. La conformité avec toutes les exigences légales et réglementaires

Toute structure des TIC devra être mise en œuvre conformément aux réglementations légales du pays d'application et respecter toutes les réglementations des donateurs.

4. Contrôles internes et mesures de gestion des risques

Dans la mesure du possible, des mécanismes de contrôle interne et des mesures de gestion des risques devront être mis en place pour préserver les ressources.

5. Conflit d'intérêts

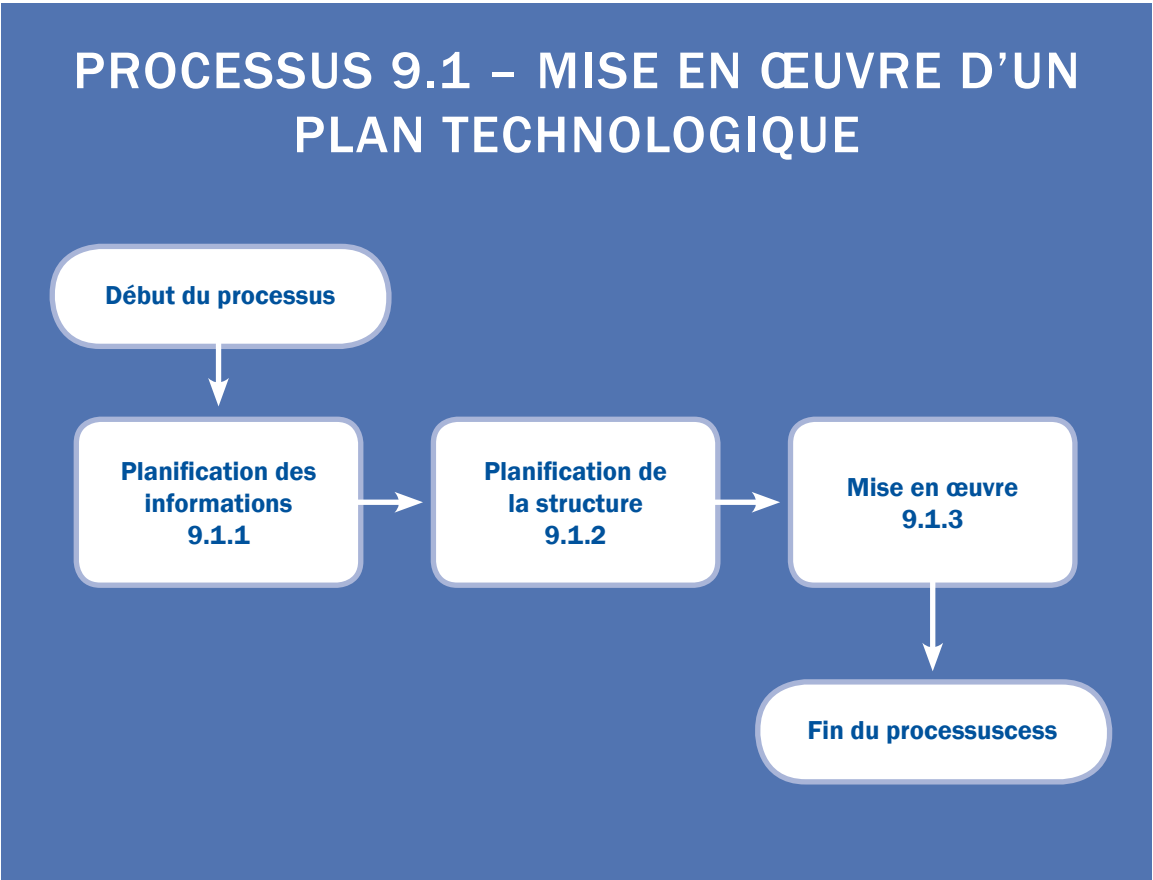
L'organisation et son personnel devront à tout moment éviter les situations dans lesquelles des intérêts privés entrent en conflit, peuvent raisonnablement être considérés comme conflictuels ou peuvent potentiellement entrer en conflit avec le mandat de l'organisation.

PROCESSUS PROFESSIONNEL DES TIC 9.1 – MISE EN ŒUVRE D’UN PLAN TECHNOLOGIQUE

DESCRIPTION DU PROCESSUS

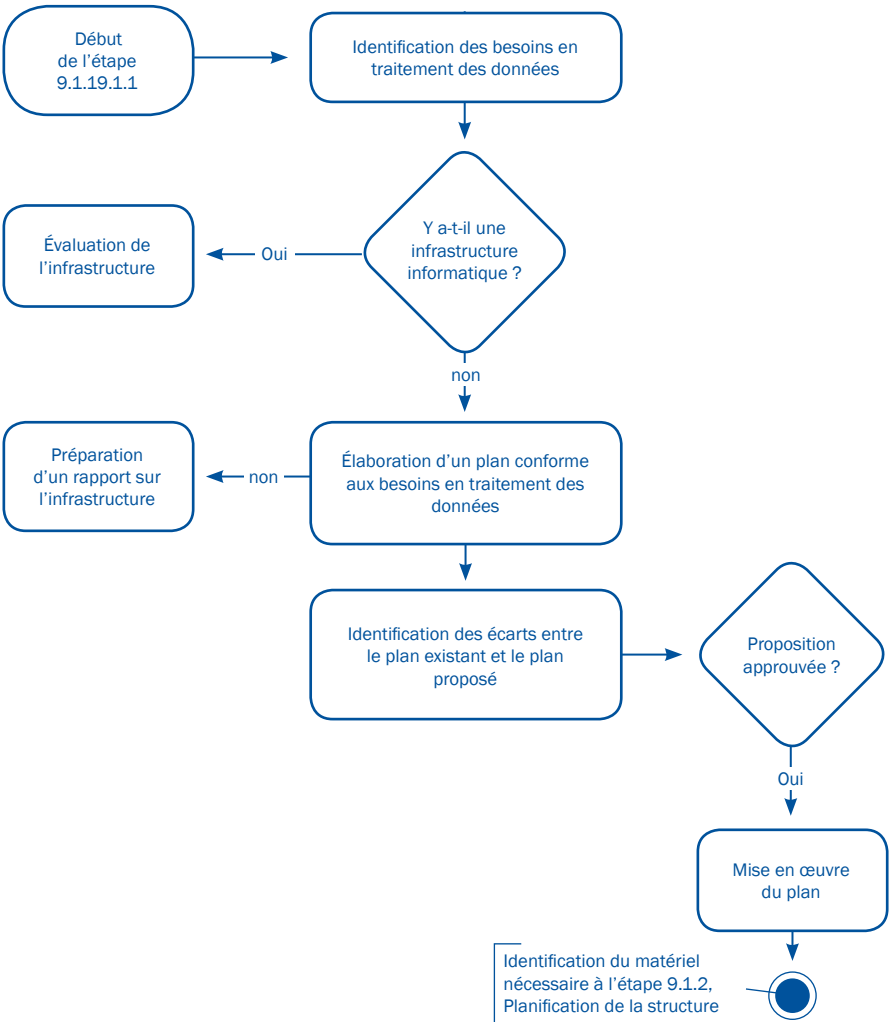
Ce processus est composé de trois étapes. L'étape 9.1.1 définit dans quelle mesure l'organisation doit considérer les besoins en informations comme la base de la structure des TIC tout entière. L'étape 9.1.2 définit dans quelle mesure l'organisation doit développer la structure des TIC en fonction de ces besoins en informations. L'étape 9.1.3 définit comment la mise en œuvre finale et la mise à jour continue de l'infrastructure des TIC doivent être conduites.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 9.1.1 – PLANIFICATION DES INFORMATIONS

NOM DE L'ÉTAPE	PLANIFICATION DES INFORMATIONS
Numéro de l'étape	9.1.1
Ressources	- Besoins des différents services en termes de données - Renseignements sur l'infrastructure existante
Effets	- Plan des besoins en termes de données - Plan de mise en œuvre finale
Fonctions	- Tous les chefs de service - Responsable informatique - Consultant informatique
Points d'intégration	Tous les services
Résumé	L'organisation doit mettre en œuvre un système d'information basé sur les besoins en données, les exigences de sécurité, la disponibilité des logiciels et du matériel et la disponibilité d'un personnel qualifié.





Ramiro Rodriguez and his wife fled their farm in rural Colombia when guerrillas came to their house. They made their way to the capital, Bogota, and with the help of CRS and Caritas were able to start a new life by creating a bakery in their home.

L'organisation doit mettre en œuvre un système d'information basé sur les besoins en données, les exigences de sécurité, la disponibilité des logiciels et du matériel et la disponibilité d'un personnel qualifié. Le cycle du processus commence par une évaluation indépendante des besoins en données et se termine par la mise en œuvre du plan du système. Il est important que l'organisation surveille et évalue en permanence les besoins en informations et qu'elle ait un plan d'information valable pour une période plus longue, de préférence pour au moins cinq ans. L'organisation doit mettre en œuvre un système qui offre un bon équilibre entre coûts, besoins et disponibilité plutôt que d'acquérir la dernière solution la plus sophistiquée disponible sur le marché.

Besoins fonctionnels

1. L'organisation doit effectuer une évaluation des besoins en traitement des données pour tous les services sur une période d'au moins cinq ans.
2. La sécurité des données est un élément important dans le processus d'évaluation des besoins.
3. L'évaluateur doit tenir compte du réseau informatique existant, s'il y en a un.
4. Une évaluation de la structure existante ainsi que des besoins en données doit être faite.
5. Un plan doit être proposé pour répondre aux besoins fonctionnels.
6. Un budget des coûts basé sur le plan doit être préparé.
7. Le plan proposé et le budget doivent être modifiables en fonction de la décision finale de la direction et des contraintes en matière de ressources.
8. Le plan final tel qu'élaboré ci-dessus doit être mis en œuvre dans les délais convenus.
9. Un processus de réévaluation doit être effectué un an après la mise en œuvre.

Meilleures pratiques

1. Le plan pour les TIC est valable pour au moins cinq ans.
2. Les besoins en TIC ne sont pas conçus en fonction des projets, mais de l'agence.

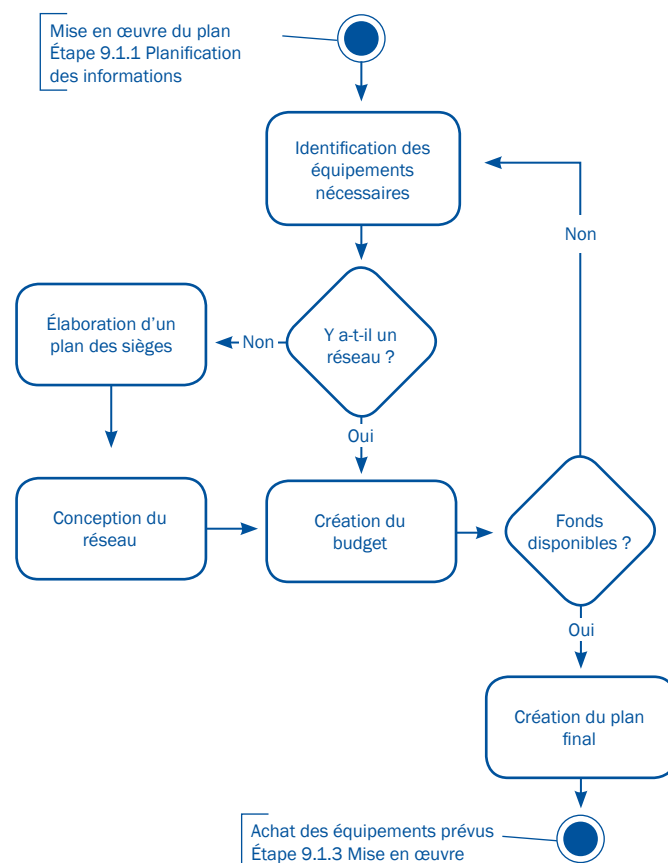
Exigences minimales

1. Le plan est élaboré par plus d'une personne.
2. Une équipe composée de l'organe exécutif et du directeur vérifie le plan.

ÉTAPE 9.1.2 – PLANIFICATION DE LA STRUCTURE

NOM DE L'ÉTAPE	PLANIFICATION DE LA STRUCTURE
Numéro de l'étape	9.1.2
Rôle organisationnel	• Service des installations • Responsable informatique • Responsable des achats • Responsable financier • Cadre
Ressources	• Plan d'application des informations • Devis
Effets	• Bon de commande approuvé • Contrat de service
Points d'intégration	Tous les services
Résumé	Le plan de la structure prend en considération le type de matériel à utiliser. Par exemple, il tient compte de la décision d'utiliser un ordinateur portable ou un ordinateur de bureau, ou de se partager des ordinateurs plutôt que d'avoir des ordinateurs personnels.

L'organisation utilise le plan de mise en œuvre pour élaborer un plan de structure. Le plan de la structure prend en considération le type de matériel à utiliser. Par exemple, il tient compte de la décision d'utiliser un ordinateur portable ou un ordinateur de bureau, ou de se partager des ordinateurs plutôt que d'avoir des ordinateurs personnels. Les effectifs et la disposition des sièges sont pris en compte dans le processus de planification. La planification se termine par la question des bons de commande réels et par la mise en œuvre des contrats de service.



Besoins fonctionnels

- 1. La possibilité de mise en œuvre d'un réseau doit être évaluée. Le cas échéant, un plan de réseau, incluant sa taille et sa nature, doit être élaboré.
- 2. Un plan des sièges du personnel doit être créé. Le plan permettra de déterminer les exigences de câblage.
- 3. Les devis sont reçus pour la mise en réseau et le nombre d'ordinateurs à acheter.
- 4. L'achat d'ordinateurs et les exigences de câblage sont approuvés.

Meilleures pratiques

- 1. Les meilleures pratiques d'achat sont garanties.
- 2. Tous les plans sont créés, vérifiés et approuvés par différents individus.

Exigences minimales

- 1. Les meilleures pratiques d'achat sont garanties.
- 2. La répartition des tâches est mise en œuvre.

ÉTAPE 9.1.3 – PRÉPARATION D’UN RAPPORT SUR L’INFRASTRUCTURE

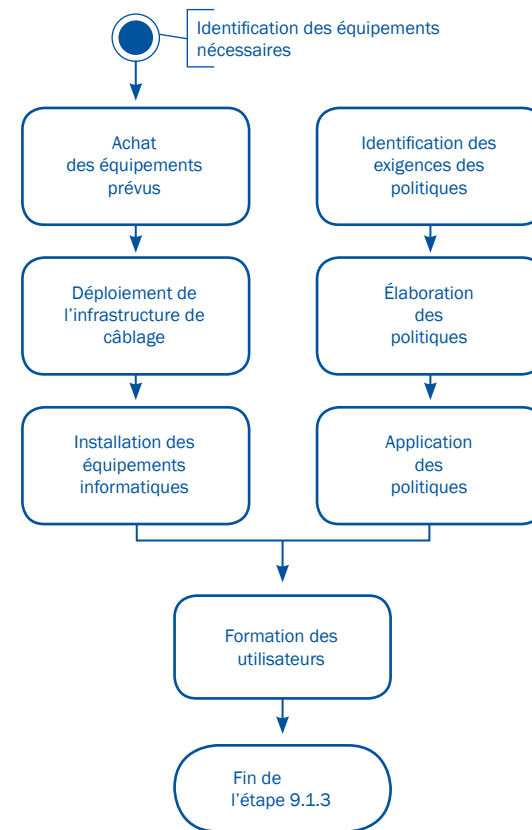
NOM DE L'ÉTAPE	PRÉPARATION D'UN RAPPORT SUR L'INFRASTRUCTURE
Numéro de l'étape	9.1.3
Rôle organisationnel	• Service des installations • Responsable informatique • Responsable des achats • Responsable financier • Cadre
Ressources	• Plan d'application des informations • Bons de commande
Effets	Plan de formation
Points d'intégration	s.o.
Résumé	Les politiques élaborées peuvent s'étendre au-delà des exigences de la structure, mais doivent impérativement répondre aux besoins identifiés.

L'organisation commence la mise en place de l'équipement et l'analyse des politiques en même temps. Il est important que les politiques développées par l'organisation soient fondées sur le plan de structure réel. Les politiques élaborées peuvent s'étendre au-delà des exigences de la structure, mais doivent impérativement répondre aux besoins identifiés.



Participants from CRS regions around the world meet in small groups at CRS headquarters during the M & E (Monitoring and Evaluation) Summit.

JIM STRIFE/CRS



Besoins fonctionnels

1. Le matériel est acheté et reçu.
2. Le câblage est mis en place tel que requis.
3. Le réseau est mis en place.
4. Les exigences des politiques sur l'utilisation d'Internet sont identifiées et définies.
5. La formation est dispensée en fonction des exigences du matériel et des politiques.

Meilleures pratiques

1. Les meilleures pratiques d'achat sont garanties.
2. Tous les plans sont créés, vérifiés et approuvés par différents individus.

Exigences minimales

1. La répartition des tâches est mise en œuvre.

PROCESSUS PROFESSIONNEL DES TIC 9.2 – PROCESSUS DE SÉLECTION DE LOGICIELS

DESCRIPTION DU PROCESSUS N

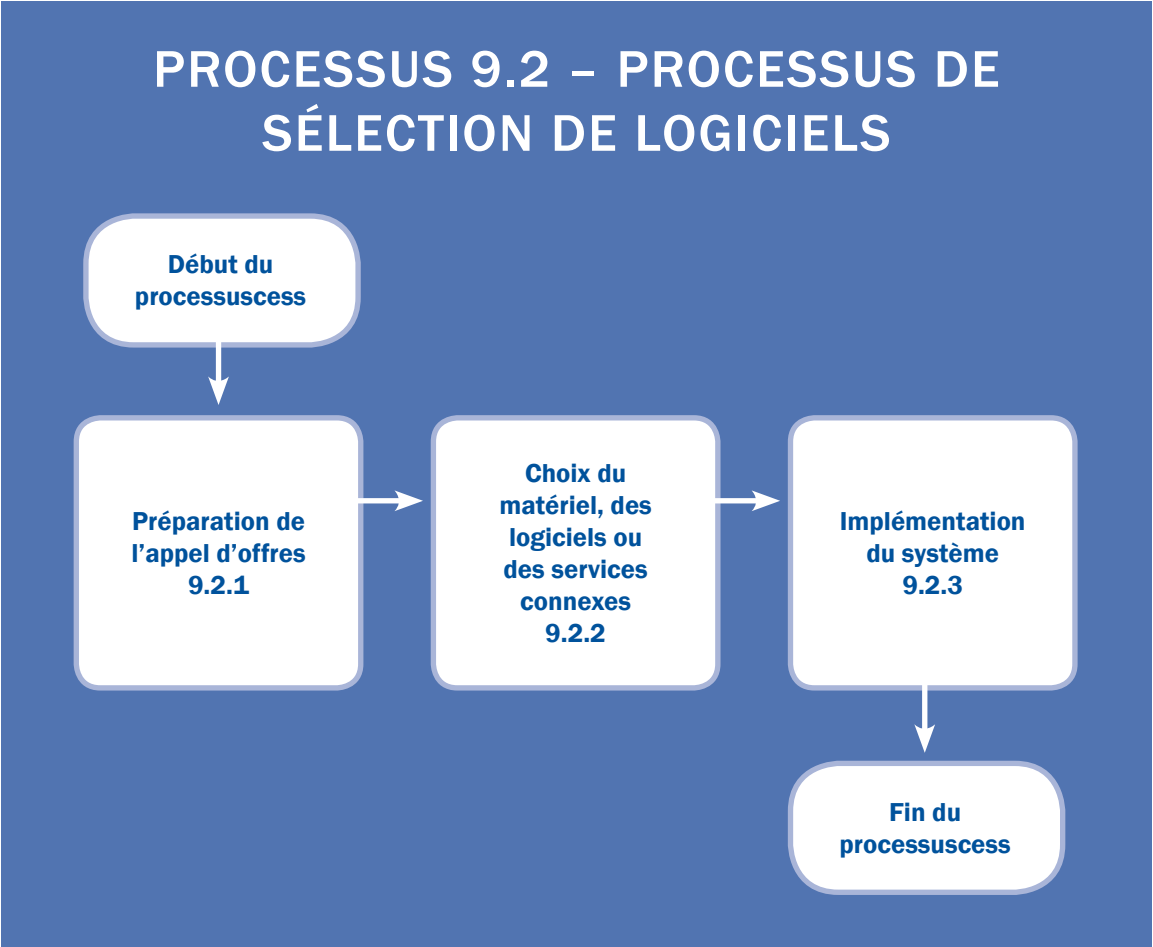
La sélection d'un système de gestion de l'information est essentielle à la gestion organisationnelle, car des technologies et des systèmes d'information rentables sont nécessaires dans tous les domaines et dans tous les services de l'organisation.

Un ou plusieurs des éléments suivants peuvent entraîner des erreurs dans le choix des systèmes :

- La définition inadéquate des objectifs et des exigences du système
- L'absence de participation de la direction et des utilisateurs à des niveaux adéquats
- La sous-estimation des coûts et des efforts requis pour la conversion
- L'élaboration d'un plan inadapté pour l'expansion
- La mauvaise évaluation des logiciels

Le modèle des flux de processus ci-dessous permettra d'éviter les pièges mentionnés ci-dessus et réduira le risque de ne pas choisir le bon système.

DÉROULEMENT DU PROCESSUS



ÉTAPE 9.2.1 – PRÉPARATION DE L'APPEL D'OFFRES

NOM DE L'ÉTAPE	PRÉPARATION DE L'APPEL D'OFFRES
Numéro de l'étape	9.2.1
Rôle organisationnel	Service des installations
Ressources	S.O.
Effets	• Appel d'offres • Propositions du fournisseur
Points d'intégration	Personnel des services principaux
Résumé	La préparation d'un appel d'offres requiert de nombreuses activités préparatoires comme la création d'un comité de sélection, l'évaluation des besoins et l'énumération des spécifications des produits nécessaires. Après réception des propositions, une évaluation sera nécessaire.

1. Création d'un comité de sélection

Un comité de sélection doit être désigné pour superviser le projet de sélection des systèmes. Ce comité doit être responsable de l'issue du projet et doit généralement diriger, surveiller et produire des rapports sur les activités du projet.

La participation de la direction dans le processus de sélection des systèmes est essentielle à la réussite du projet. Les personnes affectées au sein de l'organisation doivent avoir une compréhension claire des objectifs et de la portée de leur mission et veiller à ce qu'un rapport hiérarchique adéquat existe avec la direction avant d'assumer cette responsabilité.

2. Exécution d'une évaluation des besoins

Les membres du comité de sélection doivent comprendre le présent manuel et/ou le fonctionnement des systèmes automatisés et utiliser ces connaissances pour définir les besoins de chaque domaine d'application à automatiser. Cette définition peut être accomplie grâce à des réunions avec le personnel clé des services pour définir les caractéristiques, les capacités et les rapports souhaités et nécessaires pour répondre à leurs besoins. Cette liste d'exigences est nécessaire pour comparer les capacités des différents produits logiciels et services et sera un élément majeur de l'appel d'offres. Cette étape peut aussi comprendre l'identification des coûts de traitement de données actuels, y compris les coûts estimatifs du traitement



On Calcutta, India, Shishu Bhawan Orphanage cares for an estimated 300-350 children, about 50 of whom are physically and/or mentally challenged.

KARL GROBL FOR CRSA

de chaque application importante. Ces renseignements peuvent fournir à la direction une base de comparaison des coûts par rapport aux changements des systèmes proposés.

En raison du caractère unique des besoins particuliers d'une organisation, les progiciels généraux peuvent ne pas convenir. Ces cas doivent être identifiés, car ils peuvent avoir un impact considérable sur le coût initial de mise en œuvre des systèmes automatisés. Dans certains cas, l'organisation peut décider plus tard d'éliminer certains besoins des objectifs des systèmes plutôt que de subir les coûts du développement de programmes d'application uniques.

3. Identification des volumes de traitement

Les membres du comité de sélection doivent aussi documenter les volumes de traitement clés pour chaque domaine d'application, car ces informations seront ensuite utilisées pour déterminer les besoins en matériel spécifiques. Les volumes actuels et futurs (par exemple, sur cinq ans) doivent être utilisés pour assurer que le système proposé dispose d'une capacité suffisante pour traiter les volumes d'activités actuels, avec une marge pour une croissance raisonnable.

4. Développement des spécifications matérielles et logicielles

Les spécifications matérielles doivent comprendre des informations techniques liées aux exigences de vitesse et de capacité de l'équipement. Il est important de prendre en considération les besoins d'expansion futurs de chaque composant, comme l'unité centrale (UCT), les lecteurs de disques et de bandes magnétiques, les dispositifs de communication de données, les imprimantes et d'autres composants matériels. Les spécifications logicielles doivent comprendre des fonctionnalités logicielles spécifiques, des fonctions et des capacités requises du point de vue de l'utilisateur. Les spécifications doivent aussi identifier les besoins d'interface par rapport au matériel et aux systèmes logiciels existants, les tests de performance liés aux vitesses de traitement et au volume du système et les problèmes de conversion. De plus, il est important de spécifier les exigences pour la documentation technique et utilisateur et le type et la quantité de formation à dispenser.

5. Préparation de l'appel d'offres

Il faut donner aux fournisseurs les informations de base nécessaires pour préparer une proposition adaptée. L'appel d'offres doit prendre en compte les éléments suivants :

- Les instructions pour les propositions en réponse à l'appel d'offres
- Les informations de base sur l'organisation (par exemple, la description des méthodes de traitement actuelles)
- L'estimation des volumes de traitement élaborée au préalable
- Le cahier des charges du matériel et des logiciels, élaboré au préalable
- Les contrôles de traitement électronique des données à prévoir (par exemple, les fonctions d'accès et de sécurité)
- Les informations de référence pour les utilisateurs existants
- Les informations sur les coûts, y compris les coûts d'acquisition initiaux et les coûts annuels récurrents, pour faciliter l'analyse des coûts du cycle de vie
- Les critères d'évaluation qui seront utilisés pour comparer les propositions des fournisseurs

6. Analyse et évaluation des propositions

Le comité de sélection doit examiner les propositions des fournisseurs et établir des comparaisons parmi le matériel et les logiciels d'application proposés. Le comité doit élaborer des résumés des capacités d'extension de chaque système, ainsi que des résumés des coûts. Les références du fournisseur doivent être vérifiées pour garantir que l'assistance technique, l'assistance à l'installation et le soutien des services du fournisseur sont adéquats. Les finalistes doivent effectuer des démonstrations de logiciels et des visites des sites des utilisateurs finaux.



A women's microcredit group meets in Cambodia.

ÉTAPE 9.2.2 – CHOIX DU MATÉRIEL, DES LOGICIELS OU DES SERVICES CONNEXES

NOM DE L'ÉTAPE	CHOIX DU MATÉRIEL, DES LOGICIELS OU DES SERVICES CONNEXES
Numéro de l'étape	9.2.2
Rôle organisationnel	Service des installations
Ressources	Propositions du fournisseur
Effets	s.o.
Points d'intégration	Personnel des services principaux
Résumé	La sélection d'un fournisseur à partir d'une liste de propositions nécessite la prise en compte d'un large éventail de critères de sélection.

Le comité de sélection doit établir une liste des critères à utiliser dans l'évaluation des solutions d'automatisation. Ces critères doivent aider le comité de sélection à classer et à quantifier ces solutions pour répondre au mieux aux besoins de l'organisation gouvernementale. Les critères seront ensuite utilisés pour évaluer les propositions des fournisseurs et aider à sélectionner les systèmes.

En fonction de l'évaluation ci-dessus, chaque fournisseur doit être classé selon les critères de sélection de la direction. Une liste des avantages et des inconvénients de chaque solution doit également être développée. Le comité de sélection doit ensuite recommander la meilleure solution générale, compte tenu de ces résultats et conclusions.

Un rapport écrit contenant un résumé des informations ci-dessus doit être présenté à la direction. Le rapport doit être complété par des descriptions de chacune des solutions et par des recommandations pour la négociation des contrats et l'implémentation des activités.

Critères de sélection :

Il est important d'observer que chaque organisation présente un ensemble unique d'exigences pour une application logicielle donnée et qu'il est impossible de fournir une liste unique indiquant les exigences appropriées pour toutes les organisations. La taille, l'infrastructure informatique, le style de communication, le niveau de sécurité requis, la situation de trésorerie, l'aptitude informatique et les capacités internes de chaque organisation sont différents.

Les 14 suggestions ci-dessous servent de directives dans le cadre du processus de sélection, mais chaque organisation doit évaluer chacun des critères pour prendre en compte ses besoins particuliers.

1.)	Premièrement, il est recommandé de vérifier les informations de base du fournisseur ainsi que du produit. À ce stade, la tarification est un élément clé, car les prix varient considérablement, ainsi que les modèles de tarification. Il convient de vérifier non seulement les droits de licence, mais aussi les frais de maintenance. La tarification des logiciels est une question très difficile et les différents modèles de tarification peuvent s'adapter mieux à une organisation qu'à une autre. Par exemple, la tarification par utilisateur plutôt que la tarification par progiciel. Les sociétés de logiciels sont souvent flexibles en ce qui concerne leurs tarifications et les modèles de tarification peuvent faire l'objet de négociations. Il est également important de tenir compte des coûts de formation et de mise en œuvre, car ils peuvent considérablement augmenter le prix général des solutions, mais sont souvent initialement cachés.
2.)	Il peut être utile de comprendre les informations de base de l'entreprise du fournisseur et du produit. La taille et la présence au niveau mondial d'un fournisseur de logiciels peuvent être importantes si les organisations prévoient de mettre le système en œuvre dans toute la région ou dans tout le pays d'exploitation. Il peut aussi être souhaitable de vérifier la viabilité économique du fournisseur de logiciels.
3.)	Pour évaluer l'extensibilité des besoins, il est important de prendre en compte la portée finale de la mise en œuvre. Une organisation peut mettre un système en œuvre tout d'abord dans un service ou dans une unité commerciale, mais devoir l'étendre plus tard à toute l'organisation. L'extensibilité revêt trois aspects :
3a.)	L'application doit être extensible en termes de programmation. Ajouter de nouveaux utilisateurs et services doit être aisé à tout moment.
3b.)	La base de données sous-jacente doit être extensible pour permettre l'accumulation de données.
3c.)	L'approche de communication doit être extensible : la diffusion des informations aux utilisateurs doit être aisée.
4.)	La langue peut aussi être un problème pour les organisations internationales. Il est conseillé de vérifier si l'application est disponible en plusieurs langues.



In Bangladesh, some of the youngest students of the CRS-supported Sangoil UCPEP School head home after morning classes. Once children complete four years at Sangoil they join the regular government primary school system, already four years ahead of their peers who have not had access to pre-school education.

5.)	La flexibilité et la personnalisation sont aussi des aspects importants. De nos jours, les organisations sont moins disposées à investir dans des applications qui ne sont pas, par exemple, capables de s'intégrer à d'autres applications. De nombreux outils fournissent des interfaces avec des progiciels de rapports, des feuilles de calcul, des solutions d'établissement des coûts basés sur les activités ou des fonctions de planification. L'assistance méthodologique doit également être flexible.
6.)	L'organisation doit tenir compte des caractéristiques et des fonctions. Les organisations peuvent discuter des besoins en termes de tâches administratives et de contrôle d'accès, d'alertes d'exception, de collaboration et de production de rapports. Il doit être possible de désigner des propriétaires (et des personnes responsables de la saisie des données) qui pourront être contactés ou recevoir des rappels automatiques. Certaines organisations apprécient les courriels et les flux de travail automatisés tandis que d'autres pensent que cette solution ne correspond pas à leur culture de travail. Les organisations peuvent souhaiter que le logiciel se charge de l'action et qu'il comprenne des champs d'activité ou de projet qui permettent de suivre les progrès par rapport aux objectifs stratégiques. Les organisations doivent décider du niveau de sécurité nécessaire dans le système ; certaines organisations sont très ouvertes et partagent tous les aspects des informations du système avec tous les employés alors que d'autres ont une sécurité très stricte. Une organisation peut avoir besoin d'un système pouvant gérer des rapports de change ou des rapports d'entités multiples. Ces fonctions et ces caractéristiques doivent être prises en compte dans le processus de sélection.
7.)	Dans la mise en œuvre des systèmes, l'aspect communication est important pour les utilisateurs. Les organisations doivent se pencher sur des questions comme l'activation du logiciel sur le Web ou même par WAP. Certaines solutions logicielles peuvent envoyer automatiquement des alertes, des courriels ou des messages SMS à des particuliers ou à des groupes.
8.)	Les exigences techniques dépendent de l'infrastructure existant dans chaque organisation. Tout nouveau logiciel doit prendre en charge l'ordinateur de bureau ou le système d'exploitation de réseau existant. Le service informatique doit participer à toutes les discussions sur les exigences techniques.
9.)	Lors de l'étude de l'interface utilisateur et de la présentation des données, les organisations doivent décider si elles veulent que les données soient présentées sous forme des rapports générés par le système ; les applications peuvent offrir des représentations très graphiques comme des rapports davantage basés sur du texte et des tableaux.
10.)	Les outils offrent différents niveaux de fonctions d'analyse qui peuvent couvrir le simple zoom avant, l'analyse multidimensionnelle, des fonctionnalités statistiques complexes, la prévision et même la planification de cas de figure. Les organisations qui ont besoin de fonctionnalités d'analyse plus complexes possèdent souvent des outils à cet effet et doivent décider de les intégrer ou de les remplacer. Les fonctionnalités d'analyse comprennent également le nombre d'affichages graphiques (des diagrammes à barres aux graphiques en 3D avancés) et les paramètres de tolérance. Les besoins en termes de diagrammes et de graphiques dépendent des mesures faisant l'objet d'un suivi par l'organisation et de ses besoins en termes de visualisation. Il est particulièrement important que les analystes d'entreprise participent aux discussions sur ces besoins.

11.)	Le système doit être en mesure de fournir des mécanismes de sauvegarde qui comprennent à la fois des sauvegardes internes et externes. Il doit également être capable de maintenir une piste de vérification, un élément très important auquel l'on pourra se référer dans le futur.
12.)	Les fournisseurs proposent différents niveaux de service. Certains ne proposent pas d'assistance pour la mise en œuvre et concluent plutôt des partenariats avec des sociétés de conseil. D'autres fournisseurs proposent des services complets, y compris des services de mise en œuvre et un service d'assistance téléphonique. Les organisations doivent être claires sur le degré d'assistance qu'elles souhaitent et déterminer si le fournisseur ou ses partenaires peuvent le leur fournir.
13.)	Les organisations doivent étudier les évolutions futures et la fréquence de diffusion du produit, car ces éléments peuvent témoigner de l'attention et de l'engagement du fournisseur envers le produit. Il est également important de comprendre les perspectives d'avenir du fournisseur de logiciels, car elles auront une influence sur l'orientation future du développement du produit. Les organisations doivent partager leurs perspectives d'avenir avec le distributeur de logiciels pour garantir la compatibilité future.
14.)	Il est important de savoir si le logiciel est au début ou à la fin de son cycle de vie afin de pleinement évaluer les risques liés à l'adoption du produit. Les produits qui sont à la fin de leur cycle de vie ont souvent des fonctionnalités très robustes et une large clientèle. Le risque repose dans le fait qu'ils ont été créés avec une technologie plus ancienne et qu'ils sont plus difficiles à modifier que les nouveaux logiciels. Ils peuvent également être moins intuitifs pour les utilisateurs, avoir des capacités de rapports limitées et comporter un risque important d'abandon dans le futur. De plus, il est possible que le fournisseur offre peu d'assistance pour le produit, qu'il ne le développe ni ne l'améliore plus et qu'il concentre ses ressources et ses efforts sur de nouveaux produits. Si le fournisseur interrompt la diffusion du produit, les clients devront investir dans des licences et dans la mise en œuvre d'un nouveau logiciel. Les produits au début de leur cycle de vie tirent profit des dernières technologies. Le problème est le suivant : comme l'écriture de logiciels est un travail complexe, le nouveau logiciel a généralement des lacunes fonctionnelles et peut être instable avec un certain nombre de bogues ou d'anomalies de logiciels. Même si le logiciel est relativement exempt de bogues, les nouvelles versions ne proposent généralement pas d'experts bien formés pour la mise en œuvre, ni de ressources de formation, ni d'assistance technique complète.

ÉTAPE 9.2.3 – IMPLÉMENTATION DU SYSTÈME

NOM DE L'ÉTAPE	IMPLÉMENTATION DU SYSTÈME
Numéro de l'étape	9.2.3
Rôle organisationnel	Service des installations
Ressources	N/A
Effets	N/A
Points d'intégration	Personnel des services principaux
Résumé	Une fois le fournisseur sélectionné, un contrat devra être négocié avant la mise en œuvre du système. Après celle-ci, il est important de planifier un examen d'après mise en œuvre.

1. Négociations sur le matériel, le logiciel et les contrats de service

Une fois que les finalistes ont été identifiés par le processus d'évaluation, les contrats pour le matériel, les logiciels et les services doivent être négociés. Au cours des phases initiales des négociations du contrat, l'organisation peut choisir de travailler avec plus d'un fournisseur dans le but d'améliorer sa position de négociation avec le meilleur fournisseur. Les contrats doivent prévoir des dispositions qui protègent les deux parties et doivent être examinés par un avocat ayant une expérience sur les aspects techniques du matériel, des logiciels et des services connexes.

2. Implémentation du système

Le processus de mise en œuvre doit être un effort conjoint auquel pourront participer le personnel de l'organisation, le personnel du fournisseur, et le personnel de consultation externe, si nécessaire. Le plan de mise en œuvre doit fournir des détails précis sur les activités, les responsabilités et les dates cibles du processus de mise en œuvre.

3. Exécution d'un examen d'après mise en œuvre

Lorsque le processus de mise en œuvre est terminé, un examen d'après mise en œuvre doit être effectué. Il inclut en principe un examen du nouveau système qui permettra à la direction de vérifier que les besoins sont satisfaits et que le système fonctionne correctement. Les points forts et les lacunes spécifiques doivent être identifiés et un plan doit être élaboré pour remédier aux défauts importants.

LISTE DE VÉRIFICATION SUR LA FONCTIONNALITÉ DES TIC

LISTE DE VÉRIFICATION	EFFECTUÉ
Y a-t-il des politiques et des procédures dirigeant et réglementant l'utilisation de l'équipement des TIC ?	
Ces politiques sont-elles distribuées au personnel ?	
Y a-t-il des procédures de contrôle (effectuées par le personnel informatique) pour évaluer l'efficacité de la mise en œuvre des politiques et des procédures ?	
Y a-t-il des politiques et des procédures en place pour diriger et réglementer les employés dans les domaines suivants ?	
Création et utilisation des comptes de messagerie électronique	
Mauvaise utilisation et utilisation personnelle des courriels	
Confidentialité des informations	
Y a-t-il des politiques et des procédures dirigeant et régissant les éléments suivants ?	
Normes matérielles et logicielles	
Configuration et installation des logiciels	
Licences et droits d'auteurs des logiciels	
Protection antivirus des ordinateurs	
Y a-t-il des politiques et des procédures dirigeant et régissant la gestion de l'alimentation dans les domaines suivants ?	
Normes des équipements et spécifications sur l'alimentation sans coupure (ASC)	
Systèmes d'ASC (pour éviter les pertes de données)	
Économie d'énergie (extinction de l'alimentation la nuit, les week-ends et les jours fériés)	
Y a-t-il des politiques et des procédures dirigeant et réglementant l'achat d'équipements informatiques et de logiciels ?	
Demande et approbation	
Livraison	
Inspection par le personnel informatique	
Affectation (au personnel), configuration et installation	



Rwandan solidarity camp youth participating in activities.

Y a-t-il des politiques et des procédures dirigeant et régissant le recyclage des équipements informatiques ?	
Y a-t-il des politiques et des procédures dirigeant et réglementant la configuration et la gestion du réseau local ?	
Y a-t-il des politiques et des procédures pour les domaines suivants relatifs à la sécurité des informations et des ordinateurs ?	
Utilisation d'ordinateurs personnels et de logiciels	
Téléchargement de données à partir de et vers des sites non liés à l'entreprise	
Partage et échange de données	
Accès aux données et aux informations confidentielles	
Gestion des intrusions	
Y a-t-il des procédures et des processus standard pour les éléments suivants relatifs à la sauvegarde de données ?	
Attribution des responsabilités	
Supports de sauvegarde	
Sauvegarde hors site	
Y a-t-il un plan de préparation aux catastrophes ou de récupération ?	
Y a-t-il des politiques et des procédures régissant les considérations suivantes relatives à un accord sur les niveaux de service ?	
Détails d'un contrat standard	
Niveau de service d'assistance	
Durée des services et horaires d'assistance	
Temps de réponse	
Accès à l'information et confidentialité	

RÉFÉRENCES

Classe, A. (1999). Performance anxiety. *Accountancy*, 123(1267), 56–8.

Downing, L. (2001). *The global BSC community: A special report on implementation experience from scorecard users worldwide*. Presented at the Balanced Scorecard European Summit, Nice.

Eisenhardt, K. M. (1998). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70, 71–9.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167–76.

Enon, Martin, Marr, B., and Neely, A. (2003). LPTF Finance Management System Selection Plan ‘Automating the balanced scorecard-selection criteria to identify appropriate software selection.’. Baltimore, Maryland : Catholic Relief Services.

Neely, A., Bourne, M., Mills, J., & Platts, K. (2002). *Getting the measures of your business*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.

Sharman, P., & Kavan, C. B. (1999). Software is not the solution: software selection’s effect on implementing the balanced scorecard. *Journal of Strategic Performance Measurement*, February/March, 7–15.

Silk, S. (1998). Automating the balanced scorecard, *Management Accounting*, 11(17), 38–44.

Sullivan, T. (2002). Scorecards ease business’ balancing act. *Info World*, 23(2), 32.

Technology Evaluation Centers. (2010). *Accounting*. Retrieved from <http://accounting.technologyevaluation.com/>

Wold, G. H. (1993). The systems selection process. *Government Finance Review*, June.

Yin, R. K., & Campbell, D. T. (1994). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

