

GUIDE DE DÉCISION

Solution, intégrateur et équipe

*Sécuriser la réussite d'un projet
de système d'information communal*

DE LA QUALITÉ DU PRODUIT À LA CAPACITÉ D'EXÉCUTION

Version 0.2 • Document de travail

1. La décision à sécuriser

IDÉE CENTRALE Une solution reconnue ne garantit pas la réussite d'un projet. La décision doit porter sur une combinaison cohérente : solution × périmètre × intégrateur × équipe nominative × gouvernance.

Le choix d'un système d'information communal est souvent présenté comme une comparaison de logiciels. Cette approche est incomplète. Une solution peut être mature, bien référencée et fonctionnellement pertinente, tout en produisant un projet décevant si le cadrage, le paramétrage, la migration, les interfaces ou la conduite du changement sont mal exécutés.

Inversement, une excellente équipe ne peut pas compenser durablement une solution structurellement inadaptée. La réussite repose sur l'alignement simultané de plusieurs décisions.

Les quatre décisions

1. Choisir une solution adaptée aux besoins, aux processus et à l'architecture cible.
2. Choisir un intégrateur compétent sur le produit et sur le périmètre réellement déployé.
3. Vérifier l'équipe nominative qui réalisera effectivement le projet.
4. Installer une gouvernance et un contrat capables de maintenir cet alignement jusqu'à l'exploitation.

UNITÉ D'ANALYSE L'entreprise intégratrice ne doit jamais être évaluée isolément. La bonne unité d'analyse est : entreprise + solution + modules + consultants nommés + références comparables + disponibilité + gouvernance proposée.

2. Pourquoi un bon produit peut conduire à un mauvais projet

Maturité du produit et réussite du projet

Ce que prouve un produit reconnu	Ce que cela ne prouve pas
Le produit fonctionne dans des organisations exigeantes.	Le périmètre communal est correctement défini.
L'éditeur dispose d'une base installée et d'une feuille de route.	L'intégrateur maîtrise les modules et interfaces concernés.
La couverture fonctionnelle est potentiellement large.	Les consultants proposés ont déjà réalisé un projet comparable.
L'écosystème possède des méthodes et des compétences.	Ces compétences seront disponibles pour la commune.
La solution peut soutenir un système complexe.	La migration, la recette et le changement seront maîtrisés.

Les causes d'écart entre produit et résultat

- Besoins mal cadrés ou contradictoires.
- Choix d'architecture reportés au paramétrage.
- Équipe trop junior ou insuffisamment disponible.
- Références commerciales non comparables au projet.
- Interfaces et données sous-estimées.
- Responsabilités fragmentées entre plusieurs prestataires.
- Remplacement tardif des personnes clés.
- Gouvernance incapable d'arbitrer rapidement.
- Conduite du changement traitée comme une activité secondaire.

3. Le modèle d'évaluation à quatre niveaux

Niveau 1 — La solution

La solution doit être évaluée indépendamment de la réputation de son éditeur ou de son intégrateur.

- Couverture fonctionnelle et adéquation aux processus.
- Architecture, sécurité et interopérabilité.
- Compatibilité avec les plateformes et registres cantonaux.
- Maturité, feuille de route et pérennité.
- Ergonomie, accessibilité et qualité d'usage.
- Références comparables et coût total de possession.

Niveau 2 — L'intégrateur

- Expérience du produit et des modules concernés.
- Expérience des administrations communales et du canton.
- Méthodologie de projet, migration, tests et support.
- Stabilité, capacité de mobilisation et relation avec l'éditeur.
- Capacité à collaborer avec d'autres prestataires.
- Qualité de la gouvernance, des engagements et de l'escalade.

Niveau 3 — L'équipe nominative

- Chef de projet et consultants réellement proposés.
- Expérience personnelle sur des projets comparables.
- Maîtrise des modules, interfaces et migrations.
- Connaissance du contexte communal et cantonal.
- Disponibilité, taux d'affectation et calendrier.
- Statut interne ou sous-traitant, continuité et conditions de remplacement.

Niveau 4 — La gouvernance et le contrat

- Responsabilité globale et responsabilités par domaine.
- Instances, décisions, escalades et arbitrages.
- Livrables, jalons et critères d'acceptation.
- Gestion des changements et des dépendances.
- Obligations relatives aux personnes clés.
- Préparation du support et de l'exploitation.

4. La matrice solution-équipe

	Équipe de déploiement faible	Équipe de déploiement forte
Solution mal adaptée	Échec probable : inadéquation fonctionnelle et faiblesse d'exécution.	Projet potentiellement bien conduit, mais résultat structurellement insatisfaisant.
Solution bien adaptée	Potentiel gaspillé : retards, surcoûts, qualité insuffisante et perte de confiance.	Meilleure probabilité de réussite, sous réserve d'une gouvernance solide.

RISQUE LE PLUS TROMPEUR La combinaison « bonne solution, mauvaise équipe » rassure artificiellement la commune. La notoriété du produit masque alors le risque réel d'exécution.

Question de décision

La question n'est pas : « Quel intégrateur est le meilleur ? » Elle est :

QUESTION Pour ce périmètre, avec cette combinaison de modules, dans ce contexte communal et avec l'équipe actuellement proposée, quelle offre présente la meilleure adéquation et le risque d'exécution le plus faible ?

5. Évaluer l'intégrateur sans généraliser

Un intégrateur peut être particulièrement compétent sur le cœur d'un ERP, mais moins expérimenté sur un complément métier. Un concurrent peut présenter la situation inverse. Un projet combinant plusieurs solutions peut donc nécessiter une répartition des responsabilités plutôt qu'un classement global des entreprises.

Six dimensions de comparaison

Dimension	Question à poser	Preuve attendue
Solution	L'intégrateur maîtrise-t-il la version et les modules retenus ?	Certifications, projets et personnes identifiées
Périmètre	A-t-il déjà réalisé un périmètre comparable ?	Références détaillées, pas seulement logo client
Secteur	Comprend-il les processus communaux ?	Cas d'usage et consultants expérimentés
Canton	Maîtrise-t-il les interfaces et contraintes locales ?	Réalisations vérifiables et interlocuteurs
Équipe	Les compétences sont-elles disponibles ?	CV, calendrier, taux d'affectation
Gouvernance	Peut-il assumer et coordonner les responsabilités ?	RACI, méthode, escalade et engagements

Formulation professionnelle

Une comparaison nominative doit toujours être circonscrite, datée et fondée sur des preuves. La formulation recommandée est :

FORMULATION Selon les références vérifiées et l'équipe proposée pour ce périmètre, l'intégrateur A présente actuellement une expérience plus directement comparable.

Éviter les formulations absolues du type « l'entreprise A est meilleure que l'entreprise B ». Les équipes évoluent, les consultants changent et les disponibilités varient.

6. Évaluer l'équipe réellement proposée

Fiche nominative minimale

Champ	Information à recueillir
Identité et rôle	Nom, fonction prévue et responsabilité dans le projet
Lien contractuel	Salarié, partenaire ou sous-traitant
Expérience	Années sur la solution, les modules et le type de projet
Références	Projets personnels comparables et rôle effectivement tenu
Contexte local	Expérience communale, cantonale et des interfaces concernées
Disponibilité	Période, taux d'affectation et autres engagements
Continuité	Ancienneté, suppléance et conditions de remplacement
Évaluation	Forces, lacunes, risques et mesures de sécurisation

Checklist C16 — L'équipe peut-elle réussir le projet ?

- ☐ Les personnes clés sont nommées.
- ☐ Leur participation aux références citées est vérifiable.
- ☐ Leur expérience correspond aux modules et interfaces concernés.
- ☐ Leur disponibilité est cohérente avec le planning.
- ☐ Les profils trop juniors sont encadrés par des experts disponibles.
- ☐ Les sous-traitants sont déclarés.
- ☐ Les conditions de remplacement sont acceptables.
- ☐ Le transfert de connaissances vers la commune est prévu.
- ☐ Les rôles couvrent migration, tests, changement et exploitation.
- ☐ L'équipe a démontré sa capacité à travailler ensemble.

7. Tester l'équipe, pas seulement la démonstration

Une démonstration commerciale prouve surtout que le fournisseur sait présenter un scénario préparé. Elle ne suffit pas à évaluer les personnes qui devront résoudre les problèmes réels du projet.

Atelier de mise en situation

5. Exiger la présence des personnes pressenties pour le projet.
6. Soumettre un processus communal représentatif.
7. Faire analyser un cas d'interface entre deux solutions.
8. Demander une stratégie de migration à partir de données imparfaites.
9. Introduire un incident fictif et observer l'analyse collective.
10. Faire expliquer la gouvernance, les arbitrages et les escalades.
11. Évaluer la capacité à reconnaître une incertitude et à proposer une méthode de résolution.

Critères d'observation

Critère	Ce que l'on observe
Compréhension	Qualité des questions et capacité à reformuler le besoin
Méthode	Structuration de l'analyse, hypothèses et priorités
Collaboration	Répartition naturelle des rôles et qualité des interactions
Pragmatisme	Capacité à distinguer standard, configuration et spécifique
Transparence	Reconnaissance des limites et risques
Communication	Clarté envers des interlocuteurs métiers et décisionnels

8. Gouverner un projet multi-intégrateurs

Lorsque la meilleure compétence pour l'ERP et la meilleure compétence pour une solution métier appartiennent à des sociétés différentes, la commune doit choisir explicitement un modèle de responsabilité.

Modèle	Avantage	Risque principal
Intégrateur unique	Responsabilité plus lisible	Compétence inégale selon les domaines
Deux intégrateurs spécialisés	Meilleure expertise de chaque solution	Responsabilités et interfaces disputées
Intégrateur principal + sous-traitant	Pilotage centralisé avec spécialisation	Dépendance au contrat principal
AMOA indépendante	Arbitrage et contrôle plus neutres	Gouvernance supplémentaire à organiser
Contrats éditeur et intégrateur séparés	Transparence sur les responsabilités	Coordination plus exigeante pour la commune

Questions non négociables

- Qui porte la responsabilité globale ?
- Qui conçoit, teste et maintient chaque interface ?
- Qui dirige la migration et réconcilie les données ?
- Qui analyse un incident situé entre deux solutions ?
- Qui arbitre une divergence entre prestataires ?
- Qui garantit la cohérence de l'architecture ?
- Qui prépare le support après la mise en production ?

9. La grille d'évaluation séparée

La notation doit conserver une visibilité distincte sur la solution, l'intégrateur et l'équipe. Une excellente note produit ne doit pas compenser automatiquement une faiblesse d'exécution critique.

Bloc d'évaluation	Pondération illustrative	Objet
Adéquation de la solution	35 %	Couverture fonctionnelle et qualité d'usage
Architecture et interopérabilité	15 %	Données, interfaces, sécurité et canton
Intégrateur et méthodologie	15 %	Expérience, méthode, migration et support

Bloc d'évaluation	Pondération illustrative	Objet
Équipe nominative	20 %	Compétences, références et disponibilité
Gouvernance et sécurisation	10 %	Responsabilités, continuité et exploitation
Prix et coût total	5 %	Coûts initiaux, récurrents et risques économiques

Ces pondérations sont illustratives. Elles doivent être adaptées au contexte, à la procédure et aux règles applicables. Des seuils éliminatoires peuvent être préférables à une compensation arithmétique pour certaines exigences critiques.

Règles de notation

- Noter séparément avant de consolider.
- Exiger une preuve pour chaque note élevée.
- Distinguer référence de l'entreprise et référence de la personne.
- Appliquer des seuils minimaux aux compétences critiques.
- Conserver les justifications et divergences entre évaluateurs.
- Réévaluer le risque si l'équipe proposée change.

10. Matrice solution-intégrateur-équipe

Périmètre	Solution	Intégrateur	Équipe / preuve	Risque	Décision
ERP finances	Solution A	Intégrateur 1	Expérience forte ; disponibilité à confirmer	Moyen	Candidat crédible sous condition
Solution métier	Solution B	Intégrateur 2	Références comparables et équipe disponible	Faible	Très bonne adéquation
Interfaces A-B	Responsabilité partagée	1 + 2	Architecture et responsable non nommés	Élevé	Gouvernance à clarifier
Migration	Outils à définir	Intégrateur principal	Chef de migration non identifié	Élevé	Compléter l'offre
Support	A + B	1 + 2	SLA et processus d'escalade à aligner	Moyen	Accord d'exploitation requis

USAGE Cette matrice doit être remplie par périmètre, et non une seule fois pour l'ensemble du projet. Elle fait apparaître les zones où une bonne solution et de bons prestataires ne forment pas encore un dispositif cohérent.

11. Clauses de sécurisation contractuelle

- Identification des personnes clés et de leur rôle.
- Engagement minimal de disponibilité et calendrier d'affectation.
- Accord préalable de la commune pour tout remplacement.
- Remplacement par un profil de niveau équivalent ou supérieur.
- Période de transfert sans coût supplémentaire en cas de remplacement.
- Transparence sur les sous-traitants et partenaires.
- Définition précise des responsabilités entre prestataires.
- Livrables, jalons et critères d'acceptation mesurables.
- Obligations de documentation et de transfert de connaissances.
- Mécanismes d'escalade, de remédiation et de réversibilité.

POINT DE VIGILANCE Ces éléments constituent un cadre de préparation. La rédaction des clauses doit être adaptée au droit applicable, à la procédure de marché public et au contrat concerné par des spécialistes compétents.

12. Intelligence de marché et valeur du cabinet

La connaissance des solutions ne suffit pas. La valeur distinctive du cabinet réside dans une intelligence du marché de l'exécution : savoir quelles équipes ont réellement déployé quels périmètres, dans quels contextes et avec quels résultats.

Actif à construire

- Cartographie des éditeurs, intégrateurs et partenariats.
- Historique des projets communaux comparables.
- Compétences réelles par solution, module et canton.
- Consultants clés, rôles observés et références vérifiées.
- Capacité de migration, d'interface et de support.
- Disponibilités et changements organisationnels connus.
- Retours d'expérience, risques récurrents et combinaisons efficaces.

Deux niveaux de diffusion

Version publique	Version interne ou mission client
Méthode neutre et critères objectifs.	Cartographie nominative et datée du marché.
Exemples anonymisés.	Références et équipes vérifiées.
Aucune appréciation absolue d'une société.	Appréciations circonscrites au périmètre et aux preuves.

Version publique	Version interne ou mission client
Guide utilisable durablement.	Données actualisées avant chaque recommandation.

PROPOSITION DE VALEUR Aider la commune à choisir non seulement un produit, mais la combinaison de compétences, de responsabilités et de gouvernance qui maximise la probabilité de réussite.

13. Intégration dans les deux référentiels

Dans le livre blanc

Ancrages LB-01 : chapitres 32–34, 38, 43 et 49–50. Ces chapitres renvoient réciproquement à D21, F01, O31 et C16.

Le guide devient un chapitre transversal : « Choisir une solution ne suffit pas : choisir l'intégrateur et l'équipe de réalisation ». Il complète directement les chapitres 32, 33, 34 et 38 consacrés aux intégrateurs, aux solutions et à l'évaluation.

Dans le playbook

Ancrages PB-01 : étapes 7 et 8 pour l'évaluation et la décision, puis étape 9 pour le maintien de l'équipe et la gouvernance d'exécution.

Élément	Ajout proposé
Carte D21	Choisir la combinaison solution-intégrateur-équipe
Fiche F01	Évaluer l'équipe réellement proposée
Outil O31	Matrice solution-intégrateur-équipe
Checklist C16	L'équipe proposée peut-elle réussir le projet ?
Étapes 7 et 8	Atelier de mise en situation et évaluation séparée
Étape 9	Contrôle du maintien de l'équipe et gouvernance d'exécution

14. Mode d'emploi de la fiche de décision

Après la sélection, transmettre les engagements d'équipe et de gouvernance à GD-02 ; le dispositif de validation et de transfert est ensuite construit dans GD-03.

12. Définir le périmètre et les compétences réellement nécessaires.

13. Évaluer la solution sans tenir compte de la réputation de l'intégrateur.
14. Évaluer l'intégrateur sur ce périmètre précis.
15. Évaluer séparément chaque personne clé proposée.
16. Tester l'équipe dans une situation représentative.
17. Cartographier les responsabilités et les interfaces entre prestataires.
18. Consolider les notes uniquement après les évaluations séparées.
19. Contractualiser l'équipe, la continuité et la gouvernance.
20. Réévaluer le risque à chaque changement d'équipe ou de périmètre.

DÉCISION FINALE Retenir la combinaison qui présente la meilleure adéquation globale et le risque d'exécution le plus maîtrisable — pas nécessairement le produit le plus connu ni l'intégrateur le plus important.

Conclusion

Le choix d'un système d'information communal est indissociable du choix des personnes qui le mettront en œuvre. En séparant clairement l'évaluation du produit, de l'intégrateur, de l'équipe et de la gouvernance, la commune réduit le risque d'être rassurée par une marque tout en sous-estimant l'exécution. Ce cadre transforme l'expérience du marché en une méthode objective, traçable et utile à la décision.

Annexe — Référencement croisé v0.2

Référentiel documentaire : GD-01 • Version synchronisée : 0.2. Les cinq documents forment un ensemble unique : le livre blanc explique, le playbook organise l'action et les trois guides sécurisent les décisions critiques.

ID	Document	Fonction dans l'ensemble
LB-01	Livre blanc — Système d'information communal — Table des matières	Référentiel de connaissance : principes, chapitres et cadre de gouvernance.
PB-01	Playbook du système d'information communal — Architecture éditoriale et boîte à outils	Référentiel d'action : parcours en dix étapes et catalogue D/F/O/C.
GD-01	Guide de décision — Solution, intégrateur et équipe	Sécurise la combinaison solution × intégrateur × équipe × gouvernance.
GD-02	Guide de décision — Migration et reprise des données	Définit le périmètre, l'épuration, le mapping, les itérations et la bascule.
GD-03	Guide de décision — Tester, valider et transmettre	Relie validation, reprise manuelle, utilisateurs clés, formation et autonomie.

Chaîne de navigation

GD-01 → GD-02 → GD-03 : choisir la bonne combinaison, préparer et exécuter la reprise, puis prouver les résultats et transmettre les compétences. LB-01 et PB-01 encadrent cette chaîne de bout en bout.

Interfaces obligatoires

Référence	Utilisation
LB-01	Cadre de fond : chapitres 32-34, 38, 43, 49-50.
PB-01	Mise en action : étapes 7-9 ; D21, F01, O31, C16.
GD-02	Reçoit les responsabilités, compétences et engagements de l'équipe chargée de la migration.
GD-03	Vérifie que l'équipe retenue sait démontrer les résultats et transmettre les compétences.