

N° 8 (Etat de Genève) : audit de gestion, relatif à l'assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information (AMOA), rapport publié le 18 février 2008

Sur 21 recommandations, 2 ont été rejetées, 6 ont été mises en place, 11 sont en cours, et 2 sont restées sans suite.

Relativement aux **recommandations mises en place**, il convient de relever les améliorations apportées depuis juin 2008 :

- Le Collège spécialisé des systèmes d'information (CSSI) a retenu Hermès comme méthodologie de gestion de projets et organise une formation des collaborateurs sur 3 jours au maximum jusqu'en décembre 2009 au moins.
- Le CSSI invite à présent à ses séances les représentants informatiques du Service du Grand Conseil et du Pouvoir judiciaire.
- Le suivi du coût des fonctions AMOA ou des directions départementales des systèmes d'information est effectué.
- Un plan de déploiement de l'établissement des cartographies a été établi.

Les **recommandations en cours** font l'objet d'un préoccupant report temporel de l'ordre de 12 à 24 mois selon les cas. Les prochains efforts se concentreront sur :

- l'élaboration de tableaux de bord de suivi des projets pour suivre les livrables, leurs coûts et les délais (décembre 2009), à valider par le CSSI et la CGPP, qui prend un inquiétant retard de 15 mois par rapport aux délais initiaux fixés par le CSSI ;
- l'élaboration plus précise des projets de lois (décembre 2009) de façon à permettre leur suivi par un nouveau « comité de pilotage de projet » ;
- le suivi des coûts des équipes informatiques dans les départements (juin 2010) ;
- la nomenclature commune (décembre 2010), qui prend un inquiétant retard de 24 mois par rapport aux délais initiaux fixés par le CSSI ;
- l'établissement des cartographies débouchant in fine sur un plan de convergence avec l'aide de consultants externes en appui d'une équipe interne qui s'étoffera au fil du temps (à finaliser pour décembre 2010).

En conclusion, la Cour déplore le fait que les déclarations de principe tardent à se matérialiser en actions concrètes, à l'image du format de tableau de bord standardisé de suivi des projets informatiques qui fait toujours défaut dix-huit mois après l'audit.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 8 : AMOA					
3.2.4	Recommandation 1 Créer un CR par AMOA de façon à ce que le coût de l'activité de celle-ci soit facilement identifiable et contrôlable pour l'Etat de Genève.		Collège des secrétaires généraux (CSG)		Réalisé	La méthode choisie par le CSG pour identifier le coût de l'AMOA (application d'un pourcentage d'allocation dans le cadre du chiffrage des politiques publiques) est toutefois moins précise et complète que celle recommandée par la Cour (CR dédié).
3.2.4	Recommandation 2 Regrouper les employés ayant des activités AMOA dans le CR de l'AMOA du département concerné.	1	CSG	31.12.08	Réalisé	Recommandation devenue sans objet compte tenu du choix ci-dessus.
3.2.4	Recommandation 3 Exclure des CR dédiés à l'AMOA les tâches ne les concernant pas.		Secrétaires Généraux		Réalisé	Idem.
3.3.4	Recommandation 4 Appliquer la méthodologie de cartographie à un département pilote, pour ensuite la déployer aux autres départements. S'assurer que les cartographies produites intègrent les projets votés et en cours.	1	Collège spécialisé des systèmes d'information (CSSI)	31.12.09	En cours	Au cours de l'audit, ceci avait été entamé pour la Chancellerie. L'approche départementale systématique a été abandonnée. Les cartographies sont à présent dressées pour les projets importants. 27% des cartographies sont réalisées au premier semestre 2009 (dont 92% pour celles au Département des Finances).

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 8 : AMOA					
3.3.4	Recommandation 5 Etablir une nomenclature commune au sein de l'Etat, afin d'éviter la redondance d'information.	1	CSSI	31.12.10 (initial : 31.12.08)	En cours	Retard expliqué par le CTI par une sous-estimation de la complexité de ce sujet au niveau transversal.
3.3.4	Recommandation 6 Dresser un plan de déploiement du projet cartographie.	1	CSSI	30.09.08	Réalisé	Le plan de déploiement est dressé par grand projet pour chaque département, avec une priorisation des cartographies à effectuer mais sans délai précisé.
3.3.4	Recommandation 7 Présenter en préambule à tout projet de loi les cartographies techniques actuelles et projetées et le plan de convergence.	2	Départements	31.12.09	Permanent	En cours. A analyser au cas par cas.
3.4.4	Recommandation 8 Identifier les besoins communs et y associer une solution commune. Toute demande s'en écartant doit être accompagnée d'une justification.	1	CSSI	31.12.09	En cours	Ceci devra aboutir à un catalogue formalisé.
3.5.4	Recommandation 9 Choisir une méthodologie de projet qui tienne compte des différentes typologies et tailles de projets.	1	CSSI		Réalisé	La méthode Hermès a été retenue.
3.5.4	Recommandation 10 Imposer la méthodologie retenue comme étant la seule acceptée à l'Etat.	1	CSSI Office du personnel (OPE)	30.09.08 pour planification. 30.06.09 pour la réalisation	Réalisé	La formation des collaborateurs concernés de 3 jours max. est en cours jusqu'en décembre 2009 au moins.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 8 : AMOA					
3.6.4	Recommandation 11 Définir le cahier des charges des directeurs de projet et des autres membres d'une équipe de projet, identifier toutes les personnes ayant ces compétences et les projets qui leur sont attribués.	1	CSSI	31.12.08	Réalisé	Les cahiers des charges sont ceux de la méthode Hermès. Dans les départements, l'identification des directeurs de projets potentiels avait été rejetée.
3.6.4	Recommandation 12 Evaluer par département le nombre d'heures nécessaire aux projets en cours, les comparer aux heures disponibles et les communiquer.	2	CSSI	31.12.09	En cours	
3.7.4	Recommandation 13 Elargir le champ d'action du collège spécialisé des SI.		CSSI		Réalisé	Les représentants du service du Grand Conseil et du Pouvoir judiciaire sont invités aux séances du CSSI.
3.8.4	Recommandation 13 bis Faire voter un budget à disposition du CSSI pour mener les projets d'étude en matière de système d'information. Ces études doivent permettre d'aboutir au cahier des charges global puis à l'élaboration du PL avec une solution réaliste et un chiffrage des coûts et des ressources nécessaires.		Défavorable			Les mesures prises par les modalités de la recommandation 15 permettent indirectement de réaliser l'objectif de la recommandation.
3.9.4	Recommandation 14 Mettre en place un outil de suivi des heures de tous les acteurs impliqués dans les projets et valorisation de façon uniforme.		1 pour CTI, 2 pour CSSI 3 CSG	30.06.10 (initial 31.12.09)	Fait pour CTI, en cours pour les autres	



Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 8 : AMOA					
3.10.4	Recommandation 15 Préciser les projets de loi afin qu'ils puissent servir de références pour le suivi.				Permanent	Entrepris dans le cadre du PL 10177. A analyser au cas par cas.
3.10.4	Recommandation 15 –a Présenter une cartographie logique et physique en préambule des projets de lois.	1	Responsable des systèmes d'information (RSI)	31.03.09	Permanent	Idem
3.10.4	Recommandation 15 –b Établir un découpage du projet en différentes phases d'au maximum 3 millions chacune et d'une durée de réalisation inférieure à 2 ans.	1	RSI	31.03.09	Permanent	Idem
3.10.4	Recommandation 15 –c Représenter les livrables avec une description des fonctionnalités du point de vue de la MOA.	1	RSI	31.03.09	Permanent	Idem
3.10.4	Recommandation 15 –d Garantir que la révision des processus métier a été faite et est inscrite au projet de loi. A défaut, la première phase doit correspondre à la révision des processus.	1	Département, sponsor du projet	31.03.09	Permanent	Idem
3.10.4	Recommandation 15 –e Indiquer la durée du projet relativement à la date du vote du crédit.	1	RSI	31.03.09	Permanent	Idem.
3.10.4	Recommandation 15 –f Intégrer systématiquement les coûts complets.	1	Département, sponsor du projet	31.03.09	Permanent	Idem
3.10.4	Recommandation 15 –g Chiffrer les avantages mentionnés dans le calcul du ROI, et les identifier par un CR et une nature de frais afin d'être suivis en comptabilité.	1	Département, sponsor du projet	30.06.10 (initial : 31.03.09)	Permanent	Idem.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3= Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 8 : AMOA					
3.11.4	Recommandation 16 Définir le format d'un tableau de bord synthétique.	1	CSSI	31.12.09 (initial 30.09.08)	En cours	Retard inquiétant. Les tableaux remis à la Cour ne permettent pas de suivre une synthèse des livrables, des coûts votés, réalisés et prévus ni des délais. Une information qualitative par projet est disponible.
3.11.4	Recommandation 17 Rendre le tableau de bord consultable à tout moment et permettre son alimentation par tous les acteurs.	1	CTI/CSSI	31.12.09 (initial 31.12.08)	En cours	Idem.
3.11.4	Recommandation 18 Accompagner les changements d'équipe sur un projet d'un point de situation sur l'état du projet montrant le tableau de bord et les problèmes rencontrés en cours.	1	CTI/CSSI et département sponsor du projet	31.12.09 (initial 30.06.08)	En cours	Idem.
3.11.4	Recommandation 19 Procéder à la révision des projets une fois par an, avant le processus budgétaire, par les directeurs de projet devant le collège spécialisé des SI.	1	CSSI	31.12.08	En cours	Sans effet. Révision des projets stratégiques au fur et à mesure par le CSSI. La démarche globale est faite une fois par an par la CGPP pour fixer les priorités.
3.11.4	Recommandation 20 Arrêter les projets n'ayant pas de livrables depuis plus de 18 mois et si le besoin persiste, faire voter un nouveau crédit.		Comité de pilotage des projets		Permanent	Une liste de 18 projets abandonnés depuis février 2008 a été remise à la Cour.



Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
3.11.4	Recommandation 21 Prévoir soit un plan de développement formalisé en cas d'insatisfaction de l'utilisateur, soit un bilan final et un bouclage de la loi d'investissement dans les trois mois suivant l'acceptation de l'utilisateur, pour les projets pour lesquels un « recettage » a été conduit.	1	CSSI		Permanent	A analyser au cas par cas.