

N° 21 (DCTI) : audit de gestion, relatif au Centre des technologies de l'information (CTI) rapport publié le 30 juin 2009

La Cour a émis 15 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'audit. Actuellement, 13 recommandations ont été mises en place et 2 sont non réalisées au 30 juin 2011 (en cours de mise en œuvre). Relativement aux **13 recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées dans les domaines suivants depuis le suivi de l'an dernier :

- Concernant le catalogue de services, la Cour note qu'il a été établi et présenté au CSSI. Il sera mis à jour au fur et à mesure de son évolution.
- Concernant la planification des ressources et la gestion de l'outil de plan de charge et de saisie de comptes-rendus d'activité, ils ont été redéfinis afin d'assurer une information de référence fiable. Les règles de gestion et de saisie ont été adaptées et formalisées. La gestion a été reprise par les 4 directions opérationnelles. En parallèle, une étude a été lancée sur les besoins globaux de gestion de projets. S'agissant d'un processus permanent, il conviendra que le CTI poursuive ses efforts afin d'une part de corriger les incohérences subsistant encore et d'autre part d'assurer la qualité de la planification de manière pérenne.
- Concernant les activités de veille, les nouvelles missions de l'OT ont été définies au niveau du secrétariat général du DCTI et de la Direction générale du CTI. Le rattachement de l'OT à la nouvelle direction générale des systèmes d'informations sera finalisé d'ici fin 2011 dans le cadre de la mise en place de la structure définie au sein du règlement sur l'organisation de la gestion des systèmes d'information (ROGSI) entré en vigueur en avril 2011.
- Concernant l'adéquation de compétences, le CTI a informé la Cour qu'au vu du bilan insatisfaisant de la démarche initiale, basée sur un référentiel CTI, celle-ci a été abandonnée et remplacée par une nouvelle approche associée à la planification des ressources. Des actions ponctuelles ont été prises avec les ressources humaines du département afin de permettre la mobilité de certains collaborateurs, notamment pour trouver une meilleure

adéquation poste/profil. S'agissant d'un processus permanent, il conviendra de poursuivre les efforts en la matière afin que l'ensemble des cas problématiques soit résolu.

- Concernant la problématique relative aux rôles et responsabilités du pôle clients vis-à-vis des directions départementales des systèmes d'information, il convient de noter que le règlement sur l'organisation de la gestion des systèmes d'information (ROGSI) a été approuvé par le Conseil d'Etat et est entré en vigueur en avril 2011. Il s'agit d'un premier pas pouvant améliorer le fonctionnement en précisant le rôle et les responsabilités du CTI vis-à-vis des directions départementales des systèmes d'information.
 - Concernant le coût des ressources L.S.E, le CTI a informé la Cour que les tarifs moyens des sociétés L.S.E ont diminué d'environ 10%, générant une économie d'environ 5.5 millions entre les exercices 2009 et 2010. Par ailleurs, entre le 1er janvier 2010 et le 30 juin 2011, 29 personnes sous contrats L.S.E ont été engagées sous statut d'agent spécialisé, générant une économie récurrente annuelle d'environ 2 millions. Concernant les tarifs et la justification des demandes par des analyses de besoin documentées, des « exceptions » sont encore notées. Concernant ces quelques cas, la Cour précise que des mesures correctives ont rapidement été prises par la direction générale.
- Relativement aux **2 recommandations non réalisées au 30 juin 2011** (en cours de mise en œuvre), il est relevé que le délai a été reporté pour deux d'entre elles, à savoir celle relative à la mise en œuvre des cartographies des systèmes d'information et celle relative à la gestion globale du portefeuille de projet.
- En conclusion, la Cour note que la majorité des recommandations ont été mises en œuvre et que des améliorations sont notées au niveau de l'organisation et de la gestion du CTI. Les efforts devront être poursuivis.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Décal au	Fait le	Commentaire	
4.1.4	<p>Cartographie des Systèmes d'information, plan directeur informatique et plan de convergence [cf. constats 1,2 et 3] La Cour invite la direction générale du CTI en collaboration avec le CSSI à prendre toutes les mesures nécessaires afin d'assurer le succès de ces dossiers notamment en réexaminant les priorités, les ressources, les compétences, etc.</p> <p>Ces mesures doivent être prises en cohérence avec les recommandations émises par la Cour dans le cadre de son rapport relatif à l'AMOA.</p>	3	CSSI/CT	31/12/2012 (initial 30/06/2010)	En cours	<p>Non réalisé au 30 juin 2011 En 2010, l'audit avait indiqué que l'approche départementale systématique avait été abandonnée, privilégiant une approche par projets importants. En 2011, l'audit précise que le délai de réalisation de la recommandation a été révisé car le périmètre initial était trop ambitieux pour être pleinement atteint dans le délai initialement estimé, s'agissant notamment d'un processus permanent devant tenir compte de multiples évolutions. De plus, il ressort qu'il ne serait pas opportun de réaliser 100 % des cartographies des SI de l'Etat sur les 4 couches tant le coût serait disproportionné par rapport aux résultats attendus. A ce jour 62% des cartographies des 95 SI de l'Etat sont établies. L'objectif visé est d'atteindre 80% des SI de l'Etat sur les 4 couches. Ce dossier est traité périodiquement en séance du CSSI.</p>	

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	
4.1.4	<p>No 21 : Centre des technologies de l'information</p> <p><u>Décisions technologiques prises dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie en matière de technologies de l'information</u> [cf. constats 4.5 et 6]</p> <p>La Cour invite la direction générale du CTI, en collaboration avec le CSSI, à finaliser rapidement la refonte du processus de décisions technologiques en matière de solutions informatiques (architectures, etc.). A ce titre, le CAT pourrait être réorganisé et intégré au sein du cahier des charges d'une nouvelle direction.</p>	1	CTI	31/12/2009	Fait	Fait Toutes les décisions sont prises par le CTI et le CSSI.
4.1.4	<p><u>Gestion globale de portefeuille de projet au sein du CTI et multiplicité des acteurs</u> [cf. constats 7,8 et 19]</p> <p>En résumé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - simplifier la prestation de moyen actuelle notamment en réduisant le nombre d'instances intervenant dans la gouvernance globale des SI. - mettre en œuvre le concept de gestion globale de portefeuille de projets et des activités récurrentes afin d'avoir une vue globale de l'importance des impacts. - analyser l'opportunité d'allouer la gestion globale du portefeuille de projets au CSSI (avec le soutien du CTI). Cette réflexion pourrait également s'orienter vers la création d'une fonction de directeur général des SI qui aurait une responsabilité sur l'ensemble des intervenants de l'Etat en matière des technologies de l'information. 	2	CTI / DCTI	31/12/2011 (initial 31/12/2010)	En cours	Non réalisé au 30 juin 2011 Le délai de mise en œuvre a été décalé d'une année. Un groupe « gestion de portefeuille de projets » est en cours de lancement à fin juin 2011. Il comprend à la fois des membres du CSSI et du CTI. Il a pour mission d'établir et de suivre les projets. Il convient également de noter que le règlement sur l'organisation de la gestion des systèmes d'information (ROGSI) a été approuvé par le Conseil d'Etat et est entré en vigueur en avril 2011.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	
4.1.4	<p>No 21 : Centre des technologies de l'information</p> <p><u>Contrat de services et catalogue de services : méthodologie de gestion de projet</u> [cf. constats 9 et 14] La Cour recommande à la direction générale du CTI de se saisir rapidement de ces projets afin d'en assurer le succès dans un avenir proche notamment en réexaminant les priorités, les ressources, les compétences, etc.</p> <p>Ces mesures doivent être prises en bonne cohérence avec les recommandations émises par la Cour dans le cadre de son rapport relatif à l'AMOA.</p>	2	CTI	31/12/2010	Fait	<p>Fait</p> <p>Le catalogue a été établi et sera mis à jour au fur et à mesure de son évolution. La méthodologie Hermès a été mise en œuvre concernant la gestion de projet.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au Fait le		
4.1.4	<p><u>Planification des ressources</u> [cf. constats 10, 11, 12 et 13]</p> <p>La Cour recommande à la direction générale du CTI d'améliorer l'appropriation des outils de planification afin d'en augmenter substantiellement la qualité. La Cour l'invite également à repenser son processus de planification afin de détecter rapidement les insuffisances de qualité et de les rectifier (ceci comprend l'investigation des disponibilités importantes).</p> <p>De plus, la Cour recommande à la direction générale du CTI de mettre en œuvre un plan d'action en collaboration avec les ressources humaines du département visant à régler l'ensemble des problèmes de collaborateurs sur et sous chargés.</p> <p>Enfin, la Cour l'invite à se doter des moyens lui permettant de faire des comparaisons entre l'historique planifié et le réalisé.</p>	2	CTI/RH/OPE	31/12/2011 (initial 31/12/2010)	Fait	<p>Fait</p> <p>Le processus de planification des ressources et la gestion de l'outil la gestion de l'outil de plan de charge et de saisie de comptes-rendus d'activité ont été redéfinis afin d'assurer une information de référence fiable. Les règles de gestion et de saisie ont été adaptées et formalisées. La gestion a été reprise par les 4 directions opérationnelles. En parallèle, une étude a été lancée sur les besoins globaux de gestion de projets. S'agissant d'un processus permanent, il conviendra de poursuivre les efforts en la matière.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au		Fait le
4.1.4	<p><u>Activités de veille</u> [cf. constats 15 et 16] Une redéfinition de la mission de l'OT permettrait de réalouer tout ou partie des trois ressources de l'OT sur d'autres activités prioritaires du CTI.</p> <p>En outre, la Cour invite la direction générale du CTI à revoir le rattachement administratif et hiérarchique de l'OT, ainsi que d'analyser l'opportunité de créer des partenariats permettant de bénéficier de la veille technologique effectuée par des instituts spécialisés (école polytechnique, université, etc.).</p>	1	CTI	31.12.2010 (initial : 30/06/2010)	Fait	<p>Fait</p> <p>Au vu des sollicitations de l'OT par les départements « dans un contexte vision de l'administration de demain, approche des SI sociétaux, et participation à de nombreux groupes de travail à l'intérieur de l'administration », les missions en ressortant ont été définies au niveau du Secrétariat général du DCTI et de la Direction générale du CTI. Ces dernières indiquent que la notion de valeur ajoutée pour l'administration genevoise en général, et pour ses systèmes d'information et ses métiers en particulier, est tout particulièrement prise en compte. Le rattachement de l'OT à la nouvelle direction générale des systèmes d'informations sera finalisé dans le cadre de la mise en place de la structure définie au sein du règlement sur l'organisation de la gestion des systèmes d'information (ROGSI) entré en vigueur en avril 2011. Enfin, une réflexion sera menée afin de changer le nom de l'OT, sachant que le terme « technologique » ne correspond plus à ses principales missions actuelles.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au le programme	
4.1.4	<p>No 21 : Centre des technologies de l'information</p> <p><u>Administration en ligne (AeL)</u> [cf. constats 17 et 18] La Cour recommande au comité de pilotage du programme AeL d'examiner attentivement l'opportunité d'offrir un service 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 pour les prestations du programme.</p>	2	CTI	Intégré dans le programme	Fait Un suivi particulier sera effectué en 2012, dans le cadre du suivi du rapport 39 relatif à l'AeL.
4.2.4	<p><u>Adéquation des compétences</u> [cf. constat 1,2 et 3] La Cour recommande d'effectuer une évaluation des compétences au niveau des collaborateurs de la production (nouvellement : direction des infrastructures et direction des services). Il conviendra d'effectuer une analyse des ressources nécessaires pour effectuer ce travail en collaboration avec les ressources humaines du DCTI. La Cour recommande à la direction générale du CTI de mettre en place, en collaboration avec les ressources humaines du département et l'office du personnel de l'Etat (OPE), une gestion des compétences intégrée à une gestion adéquate du changement afin d'anticiper les besoins et de faire évoluer les collaborateurs internes de manière pertinente. Par ailleurs, la Cour recommande de capitaliser sur l'évaluation effectuée en 2006, d'établir la situation actuelle puis de mettre en place un plan d'action permettant aux collaborateurs concernés d'évoluer (mobilité, formation, etc.).</p>	2	CTI/RH/OPE	31/12/2010	Fait En 2010, le CTI indiquait qu'une action avait été lancée visant à effectuer une évaluation des compétences des collaborateurs sur la base d'un référentiel CTI. En 2011, le CTI a informé la Cour qu'au vu du bilan insatisfaisant de la démarche initiale, basée sur un référentiel CTI, celle-ci a été abandonnée et remplacée par une nouvelle approche associée à la planification des ressources. Des actions ponctuelles ont été prises avec les RH afin de permettre la mobilité de certains collaborateurs, notamment pour trouver une meilleure adéquation poste/profil, et la gestion des absences de longue durée. Les efforts de formations sont également maintenus et budgétés. S'agissant d'un processus permanent, il conviendra de poursuivre les efforts en la matière afin de résoudre l'ensemble des cas problématiques.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	
4.3.4	<p>No 21 : Centre des technologies de l'information</p> <p>Contrats L.S.E. soumis à l'AIMP [cf. constats 1 et 2] La Cour recommande à la direction générale du CTI d'étudier les pistes leur permettant de se mettre en conformité légale puis mettre en œuvre les mesures appropriées, p.ex. la négociation de contrat-cadre.</p>	1	CTI	31/12/2009	Fait	<p>Fait Les contrats cadres ont été remplacés par des conditions générales L.S.E. Depuis 2010, le recours à la location de services fait l'objet de procédures AIMP. S'agissant d'un processus permanent, il conviendra de poursuivre les efforts en la matière.</p>
4.3.4	<p>Historique et coût des ressources L.S.E. : Proportion de ressources L.S.E. par rapport aux ressources internes [cf. constats 5, 6, 7 et 8] La Cour invite le CTI à revoir les coûts et avantages du recours à des ressources L.S.E. pour l'ensemble des activités du CTI. Selon les décisions des parlementaires cela peut amener à prendre des mesures telles que la réduction des prestations et/ou des effectifs. Ces analyses doivent s'inscrire dans le cadre d'une gestion globale et dynamique des projets et tâches du CTI et doit également inclure des réflexions de fond sur la manière de réduire sa dépendance aux ressources L.S.E. et d'effectuer certaines activités. Finalement, la Cour invite le CTI à renégocier l'ensemble des contrats L.S.E. afin de dégager des économies substantielles pour l'Etat. En outre, la Cour recommande que le CTI s'assure que les compétences clés soient maîtrisées en interne. Ceci peut nécessiter des formations, transferts de compétence, etc.</p>	2	CTI	31/12/2010	Fait	<p>Fait. Concernant le coût des ressources L.S.E, le CTI a informé la Cour que les tarifs moyens des sociétés L.S.E ont diminué d'environ 10%, générant une économie d'environ 5.5 millions entre les exercices 2009 et 2010. Par ailleurs, entre le 1er janvier 2010 et le 30 juin 2011, 29 personnes sous contrats L.S.E ont été engagées sous statut d'agent spécialisé, générant une économie récurrente annuelle d'environ 2 millions. Concernant les tarifs et la justification des demandes par des analyses de besoin documentées, des « exceptions » sont encore notées. Concernant ces quelques cas, la Cour note que des mesures correctives ont rapidement été prises par la direction générale. S'agissant d'un processus permanent, il conviendra de poursuivre les efforts en la matière.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	
4.3.4	<p>No 21 : Centre des technologies de l'information</p> <p><u>Processus d'acquisition de services et contrôle des dossiers</u> [cf. constats 8, 10 et 11] La Cour recommande au service juridique de s'assurer de l'application effective des contrôles effectués. Les éventuels problèmes de non-transmission des documents par les cadres du CTI doivent être remontés à la direction générale du CTI afin de s'assurer que les contrôles sont effectués de manière adéquate. [cf. constats 12] La Cour recommande de supprimer la signature des contrats L.S.E. par la CCA. Par ailleurs, cette suppression peut être compensée, si nécessaire, par des contrôles par sondage.</p>	1	CTI	31/12/2009	Fait	Fait.
4.3.4	<p><u>Analyse des besoins</u> [cf. constat 9] La Cour recommande à la direction générale du CTI de prendre les mesures correctives nécessaires afin que les demandes en ressources externes soient systématiquement justifiées par des analyses démontrant la nécessité de recourir à des ressources externes et que ces dernières soient documentées.</p>	1	CTI	31/07/2009	Fait	Fait. A analyser au cas par cas.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	
4.4.4	<p><u>Environnement de contrôle</u></p> <p>[cf. constat 1, 2, 3 et 4]</p> <p>Les éléments détaillés de ces constats ont été transmis au Conseiller d'Etat en charge du département ainsi qu'à son Secrétaire général afin qu'ils puissent prendre toutes les mesures qui s'imposent. De plus, la Cour fera un suivi particulier de ces cas au cours des prochains mois.</p> <p>La Cour invite le département à mettre en œuvre un plan d'action, avec le responsable du contrôle interne du département, visant à améliorer le niveau de maturité de l'environnement de contrôle afin de minimiser la probabilité de nouvelles occurrences.</p>	2	DCTI	30/09/2009	Fait	Fait Une enquête administrative a été réalisée et a abouti à une sanction envers le collaborateur concerné. Les autres cadres concernés par les dysfonctionnements relevés ont fait l'objet d'avertissements oraux.
		2	DCTI	30/06/2010	Fait	Fait En 2010, la Cour indiquait que la recommandation était mise en œuvre dans la mesure où les bonnes pratiques en la matière ont été précisées par le Secrétariat général du département. A noter qu'en 2011, le CTI a précisé que son centre d'expertise de gestion (CEG) participe à l'amélioration continue du niveau de maturité du CTI et ceci dans le cadre des objectifs de législation du Conseil d'Etat en la matière.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	
4.4.4	<p><u>Environnement de contrôle</u></p> <p>[cf. constat 5 et 6] La Cour invite le département à s'assurer de la mise en place d'une procédure claire permettant de faire respecter l'égalité de traitement entre fonctionnaires et offrant des services ayant une valeur ajoutée démontrée par rapport aux coûts engendrés.</p> <p>La Cour recommande également d'analyser l'opportunité de réimputer les coûts de ces services aux départements bénéficiaires (directions, services, etc.) afin d'en augmenter la transparence.</p>	1	DCTI	30/06/2010	Fait	<p>Fait</p> <p>Des directives ont été mises en place. Le CTI n'offre plus de service « VIP ».</p> <p>Les exceptions sont considérées en fonction de l'urgence et traitées au cas par cas.</p> <p>Sans objet pour l'instant.</p>
		1	CTI	31/12/2010	-	