

## **N° 39 : (DCTI) audit de légalité et de gestion, relatif au programme d'administration en ligne (AeL) rapport publié le 3 mai 2011**

La Cour a émis 35 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'audité. 30 recommandations avaient été mises en place au 30 juin 2012 et 5 étaient en cours de réalisation. Aucune recommandation n'a été mise en œuvre depuis lors.

Relativement aux **30 recommandations mises en place**, les solutions réalisées portent notamment sur les domaines suivants :

- Le déploiement des prestations ;
- La conduite du programme ;
- L'accompagnement du changement et la communication ;
- La gestion des contrats.

Parmi les **5 recommandations non réalisées au 30 juin 2013**, les efforts doivent être poursuivis notamment au niveau du suivi financier et de la mise sur pied d'une évaluation systématique du ROI financier et non financier des prestations et du programme dans son ensemble.

Il serait par ailleurs opportun que la mise en œuvre de ces 5 recommandations ainsi que « l'AeL 2 » tiennent compte du rapport 65 de la Cour relatif à la gouvernance globale des systèmes d'information, paru le 27 juin 2013, qui fait ressortir des faiblesses importantes au niveau :

- de la gouvernance globale des SI (composition des organes de gouvernance et positionnement, notamment) ;

- de la multiplicité des acteurs, de l'absence de clarté suffisante dans la définition des rôles et responsabilités, de l'hétérogénéité des activités et méthodologies utilisées. Ceci augmente d'autant la difficulté d'assurer une gouvernance adéquate (planification des SI, décisions technologiques dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie des SI, gestion du portefeuille de projets, etc.) ;
- du pilotage de la DGSI et des outils de suivi ;
- de la gestion des ressources (planification - imputations non justifiées du point de vue des projets/activités - et compétences des ressources internes, gestion des L.S.E - dont le taux est très élevé, entre autres). A noter que ces faiblesses sont toujours d'actualité, malgré les recommandations du rapport n° 21 de juin 2009 de la Cour relatif à la gestion du CTI et les mesures annoncées par la DGSI dans le cadre des suivis annuels de la Cour.

L'ensemble de ces points pourront faire l'objet d'une vérification détaillée dans le cadre d'un éventuel nouvel audit.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><u>Elaboration du projet de loi</u></p> <p>Dans le cadre du futur développement de l'administration en ligne et de l'élaboration du ou des projets de loi y afférents, la Cour recommande :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de sélectionner les futures prestations de l'administration en ligne sur la base d'études des besoins effectuées auprès des citoyens, des entreprises et de l'administration ;</li> <li>- d'analyser le cadre légal nécessaire à leur mise en œuvre afin de permettre une meilleure anticipation des modifications requises. A cet effet, la Cour invite à passer en revue les conditions suivantes qui doivent être respectées si l'on souhaite déroger aux exigences de la forme écrite et de la signature manuscrite :</li> </ul> <p>1. L'expérience de la forme écrite et plus particulièrement de la signature manuscrite doit relever du droit cantonal (de fond ou de procédure) ;</p>	2	Direction AeL puis COPIL AeL puis CSG	Selon timing AeL 2	Fait	La bonne mise en œuvre devra être vérifiée dans le cadre de l'AeL 2.
		4	Dir AeL puis COPIL AeL	Selon timing AeL 2	Fait	La bonne mise en œuvre devra être vérifiée dans le cadre de l'AeL 2.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<b>N° 39 : AEL</b>					
	<p>2. Si les parties passent une convention sur la communication électronique, le fondement de cette convention doit se trouver dans une base légale suffisante ; s'agissant du droit genevois, celui-ci limite celle-ci à des domaines spécifiques et ne l'admet donc pas de manière générale (art.18 al.4 let a LPA) ;</p> <p>3. Les parties ont donné leur accord à ce mode de communication et ne l'ont pas révoqué (art.18A al.3 et al.4 let.c LPA ; art.2 RCEI) ;</p> <p>4. Le format de communication prescrit par le droit cantonal doit avoir été respecté (essentiellement pour des questions de preuve du contenu ou de la notification, du fait qu'il n'est jamais recouru à la signature électronique qualifiée au sens de la SCSE) ; compte tenu des points précédents, de s'assurer de la faisabilité technique et organisationnelle des prestations envisagées ; d'effectuer l'estimation du coût de mise en œuvre par prestation en tenant compte des fonctionnalités à développer ;</p>	2	Dir AeL puis COPIL AeL	Selon timing AeL 2	Fait	La bonne mise en œuvre devra être vérifiée dans le cadre de l'AeL 2.
		2	Dir AeL puis COPIL AeL	Selon timing AeL 2	Fait	La bonne mise en œuvre devra être vérifiée dans le cadre de l'AeL 2.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<b>N° 39 : AEL</b>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- compte tenu des points précédents, de s'assurer de la faisabilité technique et organisationnelle des prestations envisagées ;</li> <li>- d'estimer le retour sur investissement financier et non financier sur la base d'éléments plus fiables.</li> </ul>	2	Benchmark prestations: Dir AeL	Selon timing AeL 2		Fait  La bonne mise en œuvre devra être vérifiée dans le cadre de l'AeL 2.
		2	Evaluation simulation ROI : AeL 2 et départements	Selon timing AeL 2		Fait  La bonne mise en œuvre devra être vérifiée dans le cadre de l'AeL 2.
4.2.4	<p><u>Déploiement des prestations</u></p> <p>La Cour recommande au CTI d'éviter, dans la mesure du possible, de développer des composants transversaux sur la base d'une approche par prestation individuelle et d'étudier les besoins fonctionnels et techniques de manière transversale.</p> <p>En outre, il conviendrait d'estimer les délais de mise en œuvre des prestations sur la base des besoins réels à mettre en œuvre.</p> <p>De plus, le CTI devrait évaluer le processus actuel d'identification et d'authentification et instaurer rapidement une solution de signature électronique qualifiée.</p>	2	DG CTI et Dir AeL	Fin 2011		Fait
		2	DGCTI	Selon timing AeL 2	Fin 2011	Fait  La bonne mise en œuvre devra être vérifiée dans le cadre de l'AeL 2.
		A lier au plan d'action audit Gina	A lier au plan d'action audit Gina	A lier au plan d'action audit Gina		Non réalisé au 30 juin 2013

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<b>N° 39 : AEL</b>					
	Finally, the Court recommends the DCTI to define a more restricted and manageable perimeter for the future services to be deployed.	2	Dir AeL	Immédiat	Juin 2011	Fait
4.2.4	<u>Déploiement des prestations</u> La Cour recommande au COPIL AeL de s'assurer, à l'avenir, que seules les prestations ayant fait l'objet d'une revue de leurs processus métiers sous l'angle de l'efficacité soient développées dans le cadre de l'AeL. Cette revue doit notamment permettre de faire ressortir les bases légales et réglementaires à modifier afin de permettre une véritable optimisation des prestations.	3	COPIL AeL	Selon timing AeL 2		Fait La bonne mise en œuvre devra être vérifiée dans le cadre de l'AeL 2.
4.2.4	<u>Déploiement des prestations</u> La Cour note que l'assistance est en cours d'externalisation (un cahier des charges a été rédigé et un appel d'offres sera prochainement lancé) et que l'outil utilisé pour la gestion des tickets sera le même que celui actuellement employé par le CTI.  Dès lors, la Cour recommande au centre de services du CTI d'étudier l'opportunité d'améliorer l'outil à disposition.  Au préalable, il conviendrait de définir plus précisément les besoins de l'assistance en termes d'informations afin d'améliorer l'efficacité de la gestion de l'information.	2	Direction du Centre de service du CTI	Fin 2011	Novembre 2011	Fait  Fait  Fait

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p><u>Conduite du programme</u></p> <p>La Cour recommande au COPIL AeL de s'assurer que les rôles et responsabilités des différentes instances du programme soient précisés à l'attention de l'ensemble des acteurs.</p> <p>En outre, la Cour invite le COPIL AeL à effectuer une revue critique de la pertinence d'un comité matriciel dans sa composition et son mode de fonctionnement actuel.</p> <p>Finalement, la Cour recommande au COPIL AeL de s'assurer que les informations essentielles au pilotage du projet lui soient systématiquement remontées.</p>	2	Copil AeL et Dir AeL	Sept 2011	Janvier 2012	Fait.  Fait  Fait
4.3.4	<p><u>Conduite du programme</u></p> <p>La Cour recommande au COPIL AeL de mettre en œuvre une gestion rigoureuse de l'information notamment en centralisant les documents pertinents sur un outil unique.</p>	1	COPIL AeL et Dir AeL	Juin 2014 (initial Sept 2011)	<i>En cours.</i>	Non réalisé au 30 juin 2013. La documentation relative au programme AeL a été centralisée dans un outil (Quickplace). Elle devra être migrée dans l'outil collaboratif et de documentation Sharepoint afin d'en assurer la disponibilité à l'ensemble des acteurs.
4.3.4	<p><u>Conduite du programme</u></p> <p>La Cour invite le COPIL AeL à faire respecter les engagements pris dans le projet de loi concernant la mise en œuvre des recommandations de la Cour.</p>	3	COPIL AeL	Plan en juin 2011		Fait.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p><u>Accompagnement du changement et communication</u></p> <p>La Cour recommande à l'OPE d'effectuer un bilan de l'adéquation du plan défini ainsi que des cours mis en place au vu de la demande réelle des départements. Ce bilan devra permettre de faire ressortir les corrections éventuelles à apporter dans le cadre du futur développement de l'administration en ligne et de l'élaboration du ou des projets de loi y afférents. Il conviendra de s'assurer que la gestion du changement soit uniquement mise en place pour soutenir de véritables modifications de processus opérationnels de l'administration.</p> <p>Une fois le bilan effectué et les éventuelles corrections apportées, la Cour recommande à l'OPE de communiquer sur les possibilités de formation et de soutien offertes à l'administration.</p>	2	OPE	Sept 2011	Septembre 2011	Fait.  Fait

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
4.4.4	<p><u>Accompagnement du changement et communication</u></p> <p>La Cour recommande d'examiner, au niveau du COPIL AeL, l'opportunité de désigner un responsable unique de l'ensemble du marketing du programme AeL (information, communication, etc.) et de sa coordination</p> <p>En outre, il conviendra de définir un plan succinct de marketing.</p> <p>De plus, la Cour recommande au COPIL AeL de s'assurer que la direction du programme prenne toutes les mesures nécessaires pour s'assurer que les ressources sélectionnées correspondent réellement aux besoins du programme.</p>	2	COPIL AeL	Déc. 2011	<p>Fait</p> <p>Septembre 2011</p> <p>Fait</p> <p>Fait</p>



Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p><u>Accompagnement du changement et communication</u></p> <p>Il conviendra de définir une ligne directrice claire afin de réellement mettre en œuvre le volet cyber-inclusion. A cette fin, la Cour recommande que les départements principalement concernés (DSE, etc.) soient intégrés dès le départ dans le processus de réflexion.</p> <p>La Cour recommande au COPIL AeL de s'assurer que la direction de programme prenne toutes les mesures nécessaires pour que les ressources sélectionnées correspondent réellement aux besoins du programme.</p>	2	COPIL AeL	Dec. 2011	Septembre 2011	Fait
		3	Dir AeL	Sept 2011	Octobre 2011	Fait

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<b>N° 39 : AEL</b>					
4.5.4	<u>Gestion des contrats</u> Dans le cadre de l'analyse des besoins en ressources, la Cour recommande à la direction du programme d'examiner au préalable la nécessité d'engager une ressource externe par rapport aux disponibilités et compétences internes. Lorsque le recours à une ressource interne n'est pas possible, l'ensemble des options juridiques disponibles (agent spécialisé, auxiliaire, LSE, mandat) doit être envisagé. Par ailleurs, lorsque les mandats portent sur les aspects métiers des prestations, le besoin doit émaner et/ou être validé par la maîtrise d'ouvrage concernée.	3	Dir AeL	Juin 2011	Juin 2011	Fait
	En outre, la Cour recommande de s'assurer systématiquement que le profil des ressources engagées correspond à la fonction.	3	Dir AeL	Juin 2011	Juin 2011	Fait
4.5.4	<u>Gestion des contrats</u> La Cour recommande à la direction du programme de s'assurer systématiquement de l'adéquation des montants dépensés par rapport à la fonction remplie.	3	Dir AeL	Juin 2011	Juin 2011	Fait

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<b>N° 39 : AEL</b>					
4.5.4	<u>Gestion des contrats</u> La Cour recommande à la direction du programme de s'assurer que le prix facturé par l'entreprise de location de services est adéquat pour l'ensemble des contrats du programme AeL puis, dans le cas contraire, de prendre des mesures concrètes de négociation de tarifs.	3	Dir AeL	Juin 2011	Juin 2011	Fait
4.5.4	<u>Gestion des contrats</u> La Cour recommande à la direction du programme AeL d'effectuer une gestion rigoureuse des contrats. Il convient notamment dans ce cadre que pour chaque changement de mission attribué à un externe sous contrat LSE un avenant au contrat initial soit systématiquement établi. Ceci dans le but de clairement cadrer les nouvelles tâches attribuées.	3	Dir AeL	Juin 2011	Juin 2011	Fait
4.5.4	<u>Gestion des contrats</u> La Cour recommande au COPIL AeL de s'assurer du respect de la réglementation en matière de marchés publics.	2	Dir AeL	Immédiat	Juin 2011	Fait

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<b>N° 39 : AEL</b>					
4.5.4	<u>Gestion des contrats</u> La Cour recommande à la direction de programme de s'assurer que les livrables prévus contractuellement sont effectivement fournis. Ceci nécessite la mise en place d'une gestion et d'un suivi administratifs rigoureux, sous la supervision du COPIL AeL.	3	Dir AeL	Juin 2011	Juin 2011	Fait
4.6.4	<u>Suivi financier</u> Le DCTI a informé la Cour que le problème a été pris en charge et qu'une simplification drastique du processus est en cours, l'objectif étant d'arriver à une imputation « immédiate » des dépenses afin de limiter le décalage (imputation dans un délai de quelques jours). Une fois ces problèmes résolus, la Cour recommande de mettre en place un reporting financier permettant notamment de connaître le détail par lots d'une prestation.	3	DG CTI et DGI DCTI (investissements)	Fin décembre 2013  (initial : sept. 2011, puis nov. 2012)		Non réalisé au 30 juin 2013.  La CFI offrira la possibilité de suivre les projets informatiques de manière détaillée dès septembre 2013. Le délai complémentaire est nécessaire au retraitement des données « historiques » afin d'être en mesure de clôturer le programme AeL avec une vue financière détaillée.

