

N° 65 État de Genève : audit de gestion de la gouvernance globale des systèmes d'information

rapport publié le 27 juin 2013

Les 12 recommandations de la Cour des comptes ont été approuvées.

Actuellement 5 recommandations ont été mises en place et 7 sont en cours de réalisation.

Relativement aux recommandations mises en place, des solutions ont pu être réalisées notamment dans les domaines suivants :

- Le nouveau règlement sur l'organisation et la gouvernance des systèmes d'information et de communication (ROGSIC) instaure une commission de gouvernance des systèmes d'information et de communication à l'échelle globale de l'administration cantonale. Ce nouvel organe répond au Conseil d'Etat par l'entremise du Conseiller d'Etat chargé des systèmes d'information et de communication.
- Une nouvelle méthode de priorisation a été approuvée par le Conseil d'Etat et mise en œuvre.

Parmi les recommandations en cours, il est notamment relevé que :

- La convention de collaboration avec le Pouvoir judiciaire est en cours de rédaction.
- La stratégie d'externalisation est en cours d'élaboration.
- Une démarche d'analyse des compétences est en cours de mise en place avec l'OPE.
- Le projet de politique de sécurité a été rédigé et validé par le comité de sécurité. La commission de gouvernance l'a préavisé favorablement fin juin 2014. Le projet devrait être approuvé cet automne par le Conseil d'Etat.

La Cour note avec satisfaction que la DGSI a déjà engagé un certain nombre de démarches qui devraient permettre d'améliorer les faiblesses constatées à moyen terme.

L'ensemble des axes d'amélioration mis en œuvre pourront faire l'objet d'une vérification détaillée ultérieure.

No 65 Audit de gestion de la gouvernance globale des systèmes d'information		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<p><u>Organisation globale des SI</u></p> <p>1. La Cour recommande d'instaurer un organe de gouvernance des SI au plus haut niveau, à l'instar de la délégation du Conseil d'État aux ressources humaines ou aux finances. Cet organe devra notamment s'assurer de l'établissement et du maintien des principes de gouvernance des SI à l'État de Genève, de l'alignement des SI avec les objectifs stratégiques ainsi que de l'optimisation de la valeur ajoutée amenée par les SI.</p>	3	Conseil d'Etat	30.06.13	26.06.13	<p>Fait.</p> <p>Le règlement sur l'organisation et la gouvernance des systèmes d'information et de communication (ROGSIC) instaure une commission de gouvernance des systèmes d'information et de communication à l'échelle globale de l'administration cantonale. Ce nouvel organe répond au Conseil d'Etat par l'entremise du conseiller d'Etat chargé des systèmes d'information et de communication.</p>
	<p><u>Organisation globale des SI</u></p> <p>2. Il conviendra également de revoir les différents organes existants (CSSI, CGPP, ComSec-SI, etc.) et de les faire évoluer ou de les supprimer. Par exemple, le CSSI et la CGPP pourraient être supprimés et leurs tâches reprises par un organe de gouvernance de haut niveau ainsi que par la DGSI, ce qui permettrait notamment de faciliter une gestion efficiente des SI et en ligne avec les objectifs de l'organisation.</p>	2	Conseil d'Etat	30.06.13	26.06.13	<p>Fait.</p> <p>Les instances décisionnelles sont définies dans le ROGSIC. La CGPP a été supprimée et les rôles du CSSI et du ComSec-SI ont été revus.</p>

No 65 Audit de gestion de la gouvernance globale des systèmes d'information		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	À cette fin, il s'agira de définir clairement les instances décisionnelles, notamment en termes d'urbanisme et d'architecture d'entreprise ainsi que de gestion de portefeuille de projets dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie des SI.					
	<p>Organisation globale des SI</p> <p>3. Par ailleurs, il s'agira de définir la mission, les rôles et responsabilités communes des unités administratives chargées des SI en tenant compte du modèle de gouvernance globale. Cette nouvelle organisation pourra permettre de renforcer la transversalité si elle instaure au minimum des liens fonctionnels forts, notamment par voie réglementaire, entre la DGSI et ces différentes unités, tout en veillant à conserver une proximité de terrain ainsi qu'une expertise métier fortes (départements et Chancellerie). Il conviendra d'établir une convention de collaboration particulière avec le Pouvoir judiciaire.</p>	2	Conseil d'Etat DGSI	30.06.13 Pour le règlement 30.12.14 Pour la convention avec le PJ		<p>En cours.</p> <p>Le ROGSIC règle les relations entre les acteurs de l'administration cantonale dans le domaine des SI et définit la mission ainsi que les rôles et responsabilités des offices départementaux responsables de l'organisation de l'information (OROI).</p> <p>La convention et les « service level agreements » (SLA) sont en cours de rédaction.</p>

No 65 Audit de gestion de la gouvernance globale des systèmes d'information		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<p><u>Organisation globale des SI</u></p> <p>4. Dans un deuxième temps, il s'agira d'effectuer une analyse des ressources à disposition afin d'éliminer les inefficiences potentielles aussi bien au niveau de la DGSI que des unités chargées des SI (dotation en ressources versus besoins réels). Cette analyse devrait comprendre l'examen approfondi des plans de charge afin de faire ressortir les imputations non justifiées du point de vue des projets/activités.</p> <p>Selon les options choisies en matière de gouvernance, il serait également possible d'étudier l'opportunité de sous-traiter certaines activités de la DGSI à des prestataires externes selon des règles et un périmètre à définir.</p>	2	DGSI	30.12.14		<p>En cours.</p> <p>Un travail de recensement des « doublons » a été effectué avec l'OPE. Sur cette base, les départements ont établi la liste des personnes à transférer à la DGSI.</p> <p>En février 2014, le Conseil d'Etat a estimé, sur la base d'une note établie par le conseiller d'Etat chargé des systèmes d'information et de communication, que le problème des doublons d'activité est réglé.</p> <p>À noter qu'un certain nombre d'actions a été mené sur l'analyse des plans de charge et qu'un audit ciblé sur les outils du back office de la DGSI sera mené courant 2014 par le service d'audit interne de l'État.</p> <p>La stratégie d'externalisation est en cours d'élaboration.</p>

No 65 Audit de gestion de la gouvernance globale des systèmes d'information		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<p><u>Organisation globale des SI</u> 5. Finalement, il s'agira d'effectuer toutes les modifications réglementaires nécessaires (ROGSI, RCTI, RCPA). Il conviendra également d'étudier l'opportunité de regrouper l'ensemble de ces règlements.</p>	1	Conseil d'Etat	30.06.13	26.06.13	Fait.
	<p><u>Planification et stratégie des systèmes d'information</u> 6. La Cour recommande de redéfinir le processus et les outils de priorisation et de suivi des SI en s'assurant d'une implication adéquate de la nouvelle organisation à définir (voir recommandations précédentes).</p>	2	Conseil d'Etat	31.12.13	04.12.13	Fait. Une nouvelle méthode a été approuvée par le Conseil d'Etat et mise en œuvre. Une directive y relative a été établie.

No 65 Audit de gestion de la gouvernance globale des systèmes d'information		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<p><u>Planification et stratégie des systèmes d'information</u></p> <p>7. Une fois le processus défini, il s'agira à court terme d'établir, dans le cadre de la prochaine législature, un plan directeur informatique qui soit validé au plus haut niveau (telle une délégation du Conseil d'État) et les plans d'action qui en découlent.</p>	2	DGSI	30.09.14		<p>En cours.</p> <p>La rédaction de la stratégie est en cours sur la base d'un modèle établi par le Gartner.</p> <p>Pour mémoire, selon le document « Gartner IT Key Metrics Data » (December 2012), le ratio moyen pour les organisations publiques mondiales est de 10% d'externes et 90% d'internes.</p>
	<p><u>Planification et stratégie des systèmes d'information</u></p> <p>8. En outre, il s'agira de revoir l'élaboration et l'allocation du budget en matière de SI en coordination avec la mise en place des recommandations du présent rapport et notamment de la recommandation numéro 4.</p>	1	DGSI	31.12.14		En cours.

No 65 Audit de gestion de la gouvernance globale des systèmes d'information		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<p>Pilotage</p> <p>9. Il s'agira de renforcer à brève échéance le pilotage de la DGSI, notamment en améliorant rapidement les outils de suivi financiers et non financiers. Ceci est un facteur essentiel à une bonne gouvernance des SI.</p> <p>Il apparaît indispensable d'effectuer une analyse des compétences de certains collaborateurs et cadres, puis de prendre toutes les mesures nécessaires (plan de mobilité, etc.). Cette analyse devra notamment tenir compte de l'examen détaillé des plans de charge (voir également « Organisation globale des SI » ci-dessus). Dans un deuxième temps, il s'agira d'examiner la pertinence de la politique actuelle quant au recours à des ressources L.S.E, dont le taux est très élevé.</p> <p>En effet, il serait peu opportun d'effectuer une internalisation de ressources L.S.E sans avoir au préalable évalué et pris les éventuelles mesures nécessaires par rapport aux compétences internes de certains collaborateurs et cadres. De même, il ne serait pas non plus opportun d'effectuer une internalisation sans avoir corrigé les faiblesses constatées au niveau des imputations des</p>	3	DGSI	31.12.14		<p>En cours.</p> <p>Un contrôleur de gestion est entré en fonction en 2014. Plusieurs actions de mise en cohérence et d'amélioration des outils sont en cours. Une démarche d'analyse des compétences est en cours de mise en place avec l'OPE.</p>

No 65 Audit de gestion de la gouvernance globale des systèmes d'information		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<p>heures des collaborateurs répondant parfois plus à une logique d'affectation que de besoins réels.</p> <p>Il convient toutefois de souligner que le domaine des technologies de l'information présente des risques inhérents importants et difficiles à maîtriser et que bon nombre de collaborateurs et cadres effectuent leur mission de manière satisfaisante.</p>					

	No 65 Audit de gestion de la gouvernance globale des systèmes d'information	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<p><u>Sécurité et gestion des risques</u></p> <p>10. La mission, les rôles et responsabilités du ComSec-SI et des différents acteurs dans le domaine de la sécurité informatique devront être redéfinis. De plus, il s'agira de renforcer la transversalité en instaurant notamment des liens fonctionnels entre ce comité et les unités opérationnelles ainsi que de revoir le rattachement et la composition du ComSec-SI. Dans un deuxième temps, une politique de sécurité des SI répondant aux bonnes pratiques en la matière devra être établie et communiquée. Une analyse des ressources allouées par rapport aux besoins sécuritaires devra être menée et des mesures d'ajustement prises.</p>	2	DGSI	31.12.14		En cours. Le projet de politique de sécurité a été rédigé et validé par le comité de sécurité. La commission de gouvernance l'a préavisé favorablement fin juin 2014. Le projet devrait être approuvé cet automne par le Conseil d'Etat.
	<p><u>Sécurité et gestion des risques</u></p> <p>11. La Cour recommande de revoir la gestion des risques informatiques dans le cadre du nouveau modèle de gouvernance, et ce en étroite collaboration avec le responsable de la gestion globale des risques de l'État de Genève.</p>	1	DGSI	30.06.13	26.06.13	Fait.
	<p><u>Sécurité et gestion des risques</u></p> <p>12. Il s'agira également de poursuivre les efforts afin de s'assurer de la mise en place d'un SCI adéquat au sein de la DGSI à brève échéance.</p>	2	DGSI	31.12.15		En cours. Un contrôleur interne est entré en fonction fin 2013. La mise en place est en cours sur la base des référentiels CobiT et ITIL.