

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 7 recommandations ont été mises en place et 5 sont non réalisées au 30 juin 2015.

Relativement aux recommandations mises en place, des mesures 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'État par l'entremise du Conseiller d'État chargé des systèmes d'information et de communication.
- Une nouvelle méthode de priorisation a été approuvée par le Conseil d'État et mise en œuvre.
- Selon les informations fournies, d'ici à fin 2015, la DGSI devrait avoir supprimé 116.8 ETP au sein de son effectif (en comparaison avec 2011) et avoir internalisé 85 ETP en passant par une mise au concours pour l'ensemble des postes ouverts. Ce processus a été mené avec l'assistance de l'office cantonal de l'emploi. La DGSI indique que cette mesure permet une économie annuelle de 5.3 millions sans diminution de la qualité des services fournis.

Parmi les recommandations non réalisées au 30.06.2015, il est notamment relevé que :

- La convention de collaboration avec le Pouvoir judiciaire est en cours de finalisation.
- La stratégie d'externalisation a été établie mais n'est pas encore pleinement effective, le processus de gestion des fournisseurs est en cours d'élaboration. Selon les informations fournies à la Cour, un travail de recensement des « doublons » a été effectué avec l'OPE. Les départements ont établi la liste des personnes à transférer à la DGSI. En février 2014, le Conseil d'État a estimé, sur la base d'une note établie par le conseiller d'État en charge du DSE, que le problème des doublons d'activité était réglé et que les ressources

humaines et financières de l'administration cantonale en matière de systèmes d'information étaient considérées comme regroupées à la DGSI. Néanmoins, seules 3 personnes ont été transférées alors que le rapport de la Cour faisait ressortir qu'environ 80 ETP des unités administratives chargées des SI au sein des départements et environ 110 ETP de la DGSI effectuaient potentiellement des activités similaires. La situation actuelle n'est donc clairement pas satisfaisante et la recommandation ne peut être considérée comme réalisée. Dès lors, le Conseil d'Etat devrait prendre de nouvelles mesures afin de garantir une utilisation efficiente des ressources en matière de SI dans leur ensemble (départements et DGSI). Il s'agira plus particulièrement de s'assurer que les ressources des DOSI soient affectées en fonction des priorités fixées et de vérifier la pertinence de leur allocation du point de vue de l'efficience en tenant compte de la planification des ressources dans leur globalité tant à la DGSI que dans les départements (une vision d'ensemble de l'affectation des ressources et des activités effectives réalisées par les départements et la DGSI est nécessaire), par exemple en mutualisant les ressources des DOSI à la DGSI et en les allouant selon les priorités fixées en matière de projets informatiques.

- Selon les informations fournies, l'évaluation des cadres a été réalisée à l'automne 2014. Des formations ont été organisées par l'OPE pour corriger les principales faiblesses détectées. La DGSI a entamé une démarche visant à revoir, dans un premier temps, les filières métiers informatiques de l'État, ainsi que les descriptions de fonction et les cahiers des charges y relatifs. Dans un deuxième temps, la DGSI évaluera l'adéquation des compétences du personnel par rapport aux descriptions de fonction et aux cahiers des charges remis à jour.

La Cour note avec satisfaction que la DGSI poursuit ses démarches d'amélioration qui devraient permettre à terme de répondre aux faiblesses constatées. Toutefois, il convient de rester attentif à la mise en œuvre des recommandations en cours et au maintien dans la durée d'une gouvernance exemplaire.

L'ensemble des axes d'amélioration mis en œuvre pourra 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 = Majeur 3 = Significatif 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	Fait. 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><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. À cette fin, il s'agira de définir clairement les</p>	2	Conseil d'Etat	30.06.13	26.06.13	Fait. 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.

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 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	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 31.12.2015 (initial 30.12.14 Pour la convention avec le PJ)		<p>Non réalisé au 30 juin 2015. 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>Concernant le Pouvoir judiciaire, la convention et les « service level agreements » (SLA) sont en cours de finalisation.</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 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<p>Organisation globale des SI</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	31.12.2015 (initial 30.12.14)		<p>Non réalisé au 30 juin 2015. Selon les informations fournies à la Cour, 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'État a estimé, sur la base d'une note établie par le conseiller d'État en charge du DSE, que le problème des doublons d'activités était réglé et que les ressources humaines et financières de l'administration cantonale en matière de systèmes d'information étaient considérées comme regroupées à la DGSi.</p> <p>Néanmoins, seules 3 personnes ont été transférées alors que le rapport de la Cour</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 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
						<p>faisait ressortir qu'environ 80 ETP des unités administratives chargées des SI au sein des départements et environ 110 ETP de la DGSi effectuaient potentiellement des activités similaires.</p> <p>La situation actuelle n'est donc clairement pas satisfaisante et la recommandation ne peut être considérée comme réalisée.</p> <p>Dès lors, le Conseil d'Etat devrait prendre de nouvelles mesures afin de garantir une utilisation efficiente des ressources en matière de SI dans leur ensemble (départements et DGSi). Il s'agira plus particulièrement de s'assurer que les ressources des DOSI soient affectées en fonction des priorités fixées et de vérifier la pertinence de leur allocation du point de vue de l'efficience</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 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
						<p>en tenant compte de la planification des ressources dans leur globalité tant à la DGSi que dans les départements (une vision d'ensemble de l'affectation des ressources et des activités effectives réalisées par les départements et la DGSi est nécessaire), par exemple en mutualisant les ressources des DOSI à la DGSi et en les allouant selon les priorités fixées en matière de projets informatiques.</p> <p>En lien avec les plans de charges, un examen approfondi du processus de comptabilisation des activités a été effectué. Un projet est en cours visant à orienter le processus dans une logique de « services » et d'améliorer la qualité de la comptabilisation des activités au sein de la DGSi.</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 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
						<p>Par ailleurs, la stratégie d'externalisation a été établie mais n'a pas encore pu pleinement déployer ses effets. Il conviendra donc d'en mesurer l'efficacité et l'efficience sur le moyen terme (bilan) et de prendre les éventuelles mesures correctives nécessaires (révision de la stratégie).</p> <p>À noter que le processus de gestion des fournisseurs 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'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<p><u>Organisation globale des SI</u></p> <p>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></p> <p>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'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 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	31.12.2015 (initial, 30.09.14)		Non réalisé au 30 juin 2015. La stratégie devrait être finalisée pour fin 2015. Ce retard est principalement dû à une priorisation différente des actions en fonction des urgences opérationnelles de la DGSI (projets applicatifs, etc.).
	<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		Fait. La DGSI prévoit de poursuivre ses efforts sur l'exercice 2015. En effet, selon les informations fournies, d'ici à fin 2015, la DGSI devrait avoir supprimé 116.8 ETP au sein de son effectif (en comparaison avec 2011) et avoir internalisé 85 ETP en passant par une mise au concours pour l'ensemble des postes ouverts. Ce processus a été mené avec le concours de l'office cantonal de l'emploi. La DGSI indique que cette mesure permet une économie annuelle de 5.3 millions sans diminution de la qualité des services fournis.

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 = Majeur 3 = Significatif 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	30.06.2017 (initial 31.12.14)		<p>Non réalisé au 30 juin 2015. Selon les informations fournies, l'évaluation des cadres a été réalisée à l'automne 2014. Des formations ont été organisées par l'OPE pour corriger les principales faiblesses détectées.</p> <p>La DGSI a entamé une démarche visant à revoir, dans un premier temps, les filières métiers informatiques de l'État, ainsi que les descriptions de fonction et les cahiers des charges y relatifs.</p> <p>Dans un deuxième temps, la DGSI évaluera l'adéquation des compétences du personnel par rapport aux descriptions de fonction et aux cahiers des charges remis à jour.</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 = Majeur 3 = Significatif 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 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<p>Sécurité et gestion des risques</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	17.12.14	<p>Fait.</p> <p>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. La politique sécurité a été approuvée en décembre 2014 par le Conseil d'Etat.</p> <p>À noter que selon les informations fournies, 6 responsables de sécurité de l'information sont certifiés ou en cours de l'être en 2015.</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 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	Sécurité et gestion des risques 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.	1	DGSI	30.06.13	26.06.13	Fait.
	Sécurité et gestion des risques 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.	2	DGSI	31.12.2016 (initial 31.12.15)		Non réalisé au 30 juin 2015. Le programme OOS de la DGSI (Organisation Orientée Service) a été initié à l'automne 2014. Le but est de mettre en place les 26 processus ITIL v3 (couvrant les risques génériques d'un service IT) complété par 10 processus CobiT/ISO (couvrant les risques spécifiques de la DGSI).