
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, 7 recommandations ont été mises en place et 8 sont en cours de réalisation.

Relativement aux **7 recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées dans les domaines suivants :

- Concernant les décisions technologiques prises dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie en matière de technologies de l'information, toute décision technologique est désormais validée par le collège spécialisé systèmes d'information (CSSI). Le comité d'architecture technique (CAT) a été dissous et le pôle architecture est sous la responsabilité du centre de solutions.
- Concernant les contrats en location de services soumis à l'accord intercantonal en matière de marchés publics, les contrats cadres ont été remplacés par des conditions générales. En outre, le recours à la location de services fait l'objet de procédures AIMP depuis 2010.
- Concernant le coût des ressources L.S.E, le CTI a informé la Cour que les diverses mesures permettront de réaliser près de 12 millions d'économies par rapport à la situation passée, dont 8.9 récurrents (baisse sur les tarifs des missions reconduites et internalisations) et 2.9 uniques (missions non reconduites).
- Les mesures relatives au processus d'acquisition de services et contrôle des dossiers ont été mise en œuvre.

- Les demandes en ressources externes sont justifiées par des analyses de besoin documentées.
- Concernant l'environnement de contrôle, 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. Les bonnes pratiques en la matière ont été précisées par le secrétariat général du département.
- En outre, il convient de souligner que le CTI n'offre plus de service « VIP » mais uniquement des prestations particulières au cas par cas.

Parmi les **8 recommandations 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 aux activités de veille.

En outre, il convient également de noter que la problématique relative aux rôles et responsabilités du pôle clients vis-à-vis des directions départementales des systèmes d'information n'est pas encore résolue. A ce sujet, un projet de règlement, en cours d'élaboration, devrait permettre d'améliorer le fonctionnement en précisant le rôle et les responsabilités du CTI vis-à-vis des directions départementales des systèmes d'information.

Les efforts devront toutefois être maintenus afin de finaliser la mise en œuvre des recommandations de la Cour, nécessaires à l'amélioration du fonctionnement du CTI.

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	Délaï au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><u>Cartographie des Systèmes d'information, plan directeur informatique et plan de convergence</u> [cf. constats 1,2 et 3]</p> <p>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	30/06/2010	En cours	En cours. L'approche départementale systématique a été abandonnée. Les cartographies seront à présent dressées pour les projets importants. Environ 42% des cartographies sont réalisées à juin 2010.
4.1.4	<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	Réalisé	Fait. Toute décision technologique est désormais validée par le CSSI. Le CAT a été dissous et le pôle architecture est sous la responsabilité du centre de solution.

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>Gestion globale de portefeuille de projet au sein du CTI et multiplicité des acteurs</u> [cf. constats 7,8 et 19]</p> <p>La Cour recommande de mettre en œuvre une gestion de portefeuille de projet globale et dynamique pour l'ensemble de l'administration. Dans ce cadre, la Cour préconise de simplifier la prestation de moyen actuelle notamment en réduisant le nombre d'instances intervenant dans la gouvernance globale des SI. La Cour invite le département ainsi que la direction générale du CTI à proposer au Conseil d'Etat un réexamen de la prestation de moyen transversale des SI tenant compte des éléments cités. Sur le plan réglementaire, il conviendra également que le Conseil d'Etat revise le règlement du CTI (RCTI B 4 22.03) en conséquence, d'autant plus que ce dernier n'est plus à jour depuis le transfert du CTI de la Chancellerie au DCTI.</p>	2	CTI / DCTI	31/12/2010	En cours	En cours.



De plus, et en coordination avec la recommandation citée plus haut, la Cour invite le CTI à mettre en œuvre, à son niveau, le concept de gestion globale de portefeuille de projets et des activités récurrentes afin d'avoir une vue globale de l'importance des impacts (non financiers et financiers, des surcoûts générés par les retards, des effets sur les nouveaux projets ainsi que sur l'existant, etc.).

Dans le cadre de la refonte de la prestation de moyen des SI, il serait notamment adéquat d'analyser l'opportunité d'allouer la gestion globale du portefeuille de projets au CSSI (avec le soutien du CTI) ; d'effectuer une priorisation et un arbitrage des projets au niveau du collège des Secrétaires généraux sur la base des informations synthétiques pertinentes fournies. 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. La Cour invite bien évidemment le collège des Secrétaires généraux à analyser les coûts/bénéfices des différents scénarii envisageables.

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>Contrat de services et catalogue de services ; méthodologie de gestion de projet [cf. constats 9 et 14]</p> <p>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	En cours	En cours

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	Commentaire
4.1.4	<p>Planification des ressources [cf. constats 10, 11,12 et 13] 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>Finalement, 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	31/12/2010	En cours	En cours

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>Activités de veille [cf. constats 15 et 16] Une redéfinition de la mission de l'OT permettrait de réallouer 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)	En cours	En cours. Le projet a pris du retard et devrait être finalisé d'ici à la fin du deuxième semestre 2010.

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>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. En outre, la Cour l'invite à s'assurer que les informations pertinentes leur soient systématiquement fournies afin que les solutions informatiques développées dans le cadre du programme correspondent aux besoins réels de la population.</p>	2	CTI	En cours Intégré dans le programme		En cours. A analyser au cas par cas.

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>Nouvelle organisation [cf. constats 20, 21,22 et 23] Afin que la réorganisation aboutisse avec les meilleures chances de succès, la Cour recommande à la direction générale du CTI de prendre rapidement toutes les mesures qui s'imposent afin de régler rapidement les faiblesses de la nouvelle organisation notamment en repensant le rôle et les responsabilités du pôle clients vis-à-vis des directions départementales des systèmes d'information. Des situations de doublons ne seraient pas acceptables du point de vue de l'efficience.</p> <p>En outre, une fois la phase initiale de la nouvelle organisation évaluée, une redéfinition de certaines fonctions hiérarchiques redondantes devra être effectuée.</p>	2	CTI	31/12/2009 Et mars 2011 pour le règlement	Réalisé En cours	En cours. Un projet de règlement est en cours d'élaboration et devrait permettre d'améliorer le fonctionnement en précisant le rôle et les responsabilités du CTI vis-à-vis des directions départementales des systèmes d'information.

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
4.2.4	<p>Adéquation des compétences [cf. constat 1,2 et 3]</p> <p>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.</p> <p>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. La Cour souligne qu'en termes d'évolution informatique, il est essentiel que les collaborateurs formés puissent mettre leurs nouvelles connaissances en pratique très rapidement.</p> <p>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	En cours	<p>En cours. Une action a été lancée par le CTI visant à effectuer une évaluation des compétences des collaborateurs sur la base d'un référentiel CTI.</p> <p>La Cour note que le détail de l'évaluation effectuée en 2006 n'a pas pu être retrouvé suite au départ des collaborateurs en charge du projet.</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
4.3.4	<p><u>Contrats L.S.E. soumis à l'AIMP</u> [cf. constats 1 et 2]</p> <p>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	Réalisé	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.
4.3.4	<p><u>Historique et coût des ressources L.S.E. ; Proportion de ressources L.S.E. par rapport aux ressources internes</u> [cf. constats 5, 6, 7 et 8]</p> <p>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	Réalisé	Fait. Concernant le coût des ressources L.S.E, le CTI a informé la Cour que les diverses mesures prises permettront de réaliser près de 12 millions d'économies, dont 8.9 récurrents (baisses sur les tarifs des missions reconduites et internalisations) et 2.9 uniques (missions non reconduites).

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	<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]	1	CTI	31/12/2009	Réalisé	Fait.
	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.	1	CTI	31/07/2009	Réalisé	Fait.
4.3.4	<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.	1	CTI	31/12/2009	Permanent	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	Commentaire
4.4.4	<p><u>Environnement de contrôle</u></p> <p>[cf. constat 1, 2, 3 et 4] 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	Réalisé	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	Réalisé	Fait dans la mesure où les bonnes pratiques en la matière ont été précisées par le Secrétariat général du département.

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	Commentaire
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	Réalisé	Fait. Des directives ont été mises en place. Le CTI n'offre plus de service « VIP ». Les exceptions sont considérées en fonction de l'urgence et traitées au cas par cas.
		1	CTI	31/12/2010	-	Sans objet pour l'instant.