

Cour des comptes
Route de Chêne 54
1208 Genève
Tél. : +41 (0)22 388 77 90
<https://www.cdc-ge.ch>

Université de Genève (UNIGE)
[REDACTED]
Rectrice

Par courriel :
[REDACTED]

Genève, le 17 octobre 2024

Difficultés rencontrées dans le cadre du programme e-Administration

Madame la Rectrice,

En mars 2024, la Cour des comptes a été interpellée à deux reprises par des citoyens désireux de faire part de leur préoccupation concernant l'incapacité pour l'Université de Genève (UNIGE) de payer ses fournisseurs. Les courriers mettaient également en avant les difficultés rencontrées pour suivre l'avancement du traitement d'une facture ou pour connaître l'état des comptes, rendant presque impossible tout suivi financier.

Le sujet a par ailleurs fait l'objet d'un article dans la Tribune de Genève le 19 avril 2024.

1) Démarche et travaux de la Cour

Pour chaque communication citoyenne, la Cour des comptes procède à un examen de la situation avant une éventuelle entrée en matière pouvant conduire à un rapport public. Dans le cas présent, la Cour a réalisé les procédures suivantes :

- Rencontre avec les personnes en charge du programme e-Administration, le 28.05.2024, dans l'objectif de comprendre les difficultés rencontrées, leurs impacts métiers et les raisons ;
- Rencontre avec la *Task Force* Décisionnelle, mise en place spécialement pour suivre la résolution des problèmes rencontrés, le 11.09.2024 ;
- Prise de connaissance du rapport du SAI sur la gestion de projets IT au sein de l'université ;
- Revue des documents pertinents (bilan intermédiaire du projet du 24.07.2024, feuille de route, *reportings* projets, suivi budgétaire du programme, etc.).

2) *Éléments de contexte et observations*

Contexte et difficultés rencontrées :

E-Administration est un programme de grande ampleur qui comprend trois volets : Finances, Achats et Ressources Humaines (RH). Il concerne l'administration centrale, les facultés ainsi que les centres inter-facultaires et s'inscrit dans une stratégie globale de transformation numérique de l'UNIGE. Le lancement d'un tel programme était nécessaire notamment à cause de l'obsolescence des outils sous-jacents¹. Les nouveaux outils informatiques couvrant la Finance et les Achats sont passés en production au 1^{er} janvier 2024 et la mise à disposition de l'outil RH a été reportée au début de l'année 2025.

Dès les premières semaines et à cause de « bugs » informatiques et d'une mauvaise appropriation des nouveaux outils, les utilisateurs n'arrivaient pas à soumettre et suivre leurs demandes d'achats dans le nouveau portail. Dès lors, ils se sont mis à utiliser massivement un autre flux, manuel quant à lui, et dont l'usage aurait dû être réservé à des cas spécifiques et limités. Cette utilisation inappropriée a eu un impact direct sur le service comptabilité qui s'est retrouvé à devoir gérer manuellement un flux beaucoup trop important. Cette surcharge a résulté dans d'importants délais de paiement des factures ainsi que de nombreux problèmes opérationnels, tels que la gestion des doublons, une complexification de la comptabilisation et des réconciliations. L'accumulation des retards a eu un effet boule de neige quand de nombreux utilisateurs, soucieux de voir avancer le traitement de leurs factures, ont contacté le support informatique ou le service comptabilité, les surchargeant encore d'avantage.

La Cour a revu les dispositifs mis en œuvre par l'UNIGE pour gérer cette situation et tendre vers un retour à la normale.

3) *Conclusions de la Cour*

Lors de notre première rencontre en mai 2024, la Cour avait noté que l'UNIGE était encore dans une phase d'étude des problèmes rencontrés et de réflexion quant aux plans d'action à mener. Dès lors, nous avons décidé de laisser le temps à l'Université de poursuivre son analyse avant de nous revoir après l'été.

Faisant suite à nos échanges de septembre 2024, nous observons et saluons la mise en place des *task forces* décisionnelles et opérationnelles qui, selon nous, permet une meilleure remontée d'information et facilite la prise de décisions à un niveau de gouvernance approprié. Ainsi, les moyens organisationnels et les ressources mises en œuvre semblent à présent proportionnels aux enjeux.

Considérant ce qui précède, la Cour a analysé l'opportunité de mener un audit approfondi mais a écarté cette option dans l'immédiat pour ne pas surcharger les équipes déjà sous pression. L'idée d'une intervention a posteriori est pour l'instant également écartée. En effet, la Cour estime que l'UNIGE a désormais pris conscience de l'ampleur des travaux à mener et a mis en place une gouvernance appropriée pour piloter et suivre la résolution des éléments problématiques. Nous vous encourageons néanmoins à :

- Reporter la mise en production du SI-RH tant qu'un niveau d'assurance suffisant n'est pas atteint quant au fait que cela n'aggraverait pas la situation actuelle. Pour cela, nous vous incitons à entreprendre des discussions formelles avec l'intégrateur (avec l'aide du

¹ En particulier du SI-Achats (fin de maintenance). Concernant le SI-Finance, la version SAP utilisée arrive également en fin de vie. Le nouveau SI-Achats est PUMA (Portail Unifié pour la Maîtrise des Achats).

service juridique si nécessaire) et à définir formellement des critères de réussite précis qui devront être atteints pour que l'outil passe en production ;

- Vous assurer que l'ensemble des factures payées à double soient identifiées et suivies et que des contrôles indépendants soient mis en œuvre ;
- Formaliser un bilan du déploiement des deux premiers volets (finances et achats) incluant une évaluation chiffrée des impacts opérationnels. Cela devrait permettre de garantir une totale transparence et une remontée d'information adéquate puis, à moyen terme, d'en tirer des leçons.

À plus long terme, nous vous invitons également à améliorer la gestion de projets informatiques transverses, dans la continuité des recommandations du SAI :

- 1) En renforçant les phases de tests en se servant de l'historique des données de production réelle afin de garantir leur représentativité et ;
- 2) En renforçant également la gestion du changement (en particulier la formation et la communication).

Ce dernier point est un enjeu clé pour faire face aux difficultés induites par votre organisation décentralisée.

Enfin, nous vous invitons également à renforcer la gouvernance en place concernant le suivi de projets informatiques afin d'identifier plus rapidement les problèmes potentiels et pouvoir mettre en œuvre promptement des dispositifs renforcés comme une *task force*.

Nous vous prions de nous tenir informés des suites qui seront données aux éléments listés ci-dessus et de l'avancement des travaux.

Au vu de l'intérêt public de la thématique abordée, un exemplaire de la présente lettre sera publié sur le site internet de la Cour des comptes.

Nous vous prions de croire, Madame la Rectrice, à nos sentiments distingués.

Pour la Cour des comptes

Sophie FORSTER CARBONNIER, magistrate

François PAYCHÈRE, magistrat

Copie :

■, vice-rectrice de l'UNIGE
■, secrétaire général de l'UNIGE
■, responsable audit interne de l'UNIGE