

*Date de dépôt : 6 mai 2008*

## **Rapport**

**de la Commission des finances chargée d'étudier le projet de loi du Conseil d'Etat ouvrant un crédit d'investissement de 30 850 000 F pour le développement de l'administration en ligne**

### **Rapport de M<sup>me</sup> Anne Marie von Arx-Vernon**

Mesdames et  
Messieurs les députés,

Lors de ses séances du 5 mars 2008 et 2 avril 2008, la Commission des finances a étudié ce projet de loi 10177, sous la houlette experte du président Guy Mettan, assisté de M. Fabien Mangilli, le très compétent secrétaire scientifique de la commission. Ce projet de loi a préalablement été examiné pour préavis par la sous-commission informatique des finances, conjointement avec la sous-commission informatique de la Commission de contrôle de gestion, lors des séances du 23 janvier 2008, 20 février 2008 et 5 mars 2008.

Les procès-verbaux ont été pris par M<sup>mes</sup> Marianne Cherbuliez et Frédérique Cichoki. Qu'elles soient remerciées pour la grande qualité de leur travail.

Le DCTI était représenté par:

- M. Mark Muller, conseiller d'Etat;
- Jean-Marie Leclerc, directeur général du Centre des technologies de l'information (CTI);
- M. Bernard Taschini, secrétaire adjoint du CTI ;
- M. Jean-Claude Mercier, directeur opérationnel du CTI;
- M. Jean-René Eudes, directeur des structures transversales du CTI.

Qu'ils soient remerciés pour leur précieuse contribution et la clarté de leurs explications.

## **Présentation du projet de loi 10177 par M. Muller, conseiller d'Etat.**

*(La présentation PowerPoint est annexée au rapport.)*

M. Muller rappelle qu'en 2002, le Grand Conseil avait adopté un crédit d'investissement de 600 000 F pour une étude sur le développement de l'administration en ligne (AeL), en demandant un rapport du Conseil d'Etat destiné à présenter une vision globale de l'AeL.

*(Ce rapport figure en annexe au projet de loi 10177.)*

Le Conseil d'Etat a choisi d'assortir ce rapport d'une demande de crédit d'investissement, afin d'en mettre en œuvre les propositions et conclusions. M. le conseiller d'Etat rappelle également que la volonté de développer l'AeL s'inscrit dans les objectifs du discours de Saint-Pierre.

Le développement de l'AeL fait l'objet de la mesure 19 du P1.

Il rappelle que ce projet correspond aux demandes des citoyens et est rendu possible grâce à la maturité des systèmes existants.

## **L'Administration aujourd'hui 1.0 (Guichets et formulaires papier)**

Un certain nombre de prestations sont déjà offertes en ligne (voir les exemples de la diapositive 3 de la présentation). Le projet de loi 10177 veut apporter une vision globale, par le développement d'un ensemble de prestations cohérentes. Cela est désormais possible techniquement et légalement.

L'administration permet d'offrir par internet un certain nombre d'informations (env. 65 000 pages sur le site de l'Etat). Le pas supplémentaire de l'AeL consiste à aller vers l'Administration 2.0 pour interagir entre l'administration et le citoyen, obtenir des informations en temps réel et mettre en place un guichet virtuel permettant d'effectuer des transactions par internet.

### ***Contraintes actuelles***

Le citoyen rencontre des contraintes locales et temporelles. Exemple : lorsque le citoyen doit demander à une autorité cantonale des documents qu'il doit ensuite déposer devant une autre autorité cantonale...

## **L'Administration demain 2.0 (administration en ligne)**

Le projet a pour objectif principal d'améliorer les prestations envers les citoyens.

Dans le cadre de l'administration, l'objectif du projet consiste aussi à améliorer l'organisation interne :

- moins de travail répétitif pour les collaborateurs ;
- transfert du travail dans le « back-office » par l'organisation de la réponse individuelle via internet ;
- valorisation du travail de l'administration.

Dix prestations prioritaires seront proposées dans un premier temps (détaillées en pages 15 à 17 du projet de loi 10177).

Exemples :

- L'e-service des automobiles.
- Les impôts en ligne (actuellement, GE-Tax ne constitue pas de l'administration en ligne, car il faut imprimer la déclaration, la signer et la renvoyer).

Une fois ces prestations prioritaires mises en place, ensuite, en fonction des résultats, d'autres lots seront activés. Des tests seront effectués sur la mise en œuvre, notamment au niveau de la difficulté d'accompagnement.

Vingt-cinq nouvelles prestations compléteront ensuite ce dispositif.

*(Liste exemplative à la page 17 du projet de loi 10177.)*

Des prestations par département ont été incluses sur des grands axes prioritaires, en tenant compte des 25 prestations supplémentaires qui pourront s'adjoindre rapidement aux systèmes déjà opérationnels.

## **Accompagnement au changement**

M. Muller rend la commission attentive au fait que pour induire un changement aussi fondamental au sein de l'administration, il lui a semblé essentiel que les services de l'Etat soient motivés à développer les prestations en ligne. Des démarches ont été entreprises au sein des services pour susciter des propositions spontanées de prestations à offrir en ligne, afin d'éviter des lenteurs ou des blocages internes.

Le crédit demandé par le projet de loi 10177 contient un montant de 4 millions (voir p. 20 du projet de loi) affecté à l'accompagnement au changement.

Il s'agit de l'accompagnement à l'intérieur de l'administration et vis-à-vis de la population. Les guichets seront conservés, tout en développant une politique d'information à l'intention du public, pour éviter la cyber-exclusion.

La mise en place de l'Administration 2.0 constitue un vrai changement de culture, par exemple par la réaffectation de collaborateurs.

### **Présentation des aspects techniques par M. Leclerc**

M. Leclerc précise qu'il ne sera pas nécessaire de refaire l'ensemble de la technologie, mais il conviendra de l'adapter à l'AeL.

Du point de vue technologique, le projet contient plusieurs étapes :

- Le premier concerne l'infrastructure (socle) technologique transversal, (applicable à la gestion électronique des documents, stockage et organisation identique de tous les documents de l'administration, afin d'en faciliter la recherche);
- Sécurisation transversale du processus – « questions » des citoyens / « réponses » de l'administration;
- Le deuxième concerne l'harmonisation des registres. Il s'agit d'accompagner l'AeL, par un renforcement de la structure interne des départements (harmonisation des données);

Les Chambres fédérales ont adopté la loi sur l'harmonisation des registres. Cette loi se caractérise par trois étapes fondamentales :

- la première amènera de nouveaux numéros (AVS, bâtiment, logement),
- la deuxième étape consistera à utiliser les registres harmonisés pour le recensement 2010,
- la troisième, permettra d'harmoniser les registres pour que les données saisies par un département puissent être utilisées par les autres pour 2012.

Le dernier étage technologique est constitué des prestations aux citoyens.

L'AeL touchera l'ensemble des services et impliquera une approche matricielle pour éviter les redondances (voir diapositive 21 de la présentation).

## **Inclusion ou exclusion**

L'AeL n'aura de valeur que si elle contient une dimension relative à la cyberinclusion. Il s'agira d'être en mesure de gérer des demandes de personnes n'ayant pas de PC, handicapées ou ayant d'autres difficultés.

## **Interactions**

S'agissant des acteurs et des interactions (voir diapositive 23 de la présentation), il est nécessaire d'avoir un lien permanent entre l'administration et le citoyen. Il est prévu, au travers du web, de créer des forums afin de valider l'utilisation des services. Des contacts réguliers avec les entreprises et les associations sont prévus afin de bien identifier leurs besoins.

## **Questions des commissaires**

*En référence aux recommandations de la Cour des comptes en matière informatique*

Les mesures suivantes sont-elles prises en compte ?

- pilotage global ;
- clarification dans la méthode de conduite de projets ;
- notion de reporting et d'indication de prises de risques ;
- application des 21 recommandations de la Cour des comptes.

*Comparaisons de coûts avec d'autres cantons dans le domaine de l'AeL :*

M. Leclerc précise que des comparaisons ont été faites avec les cantons ayant mené le même type de réflexion que Genève. Le canton le plus proche est Saint-Gall (le rapport relatif à Saint-Gall sera mis à disposition de la sous-commission);

Canton de Vaud : pas d'approche aussi projetée.

Canton de Zurich : approche différente.

Comparaisons menées avec la Confédération, dans le cadre de la loi sur l'harmonisation des registres et avec le seco.

*Comparaison de modèle AeL en Suisse et à l'étranger*

M. Leclerc explique que des expériences à trois niveaux ont été analysées pour élaborer ce projet, à savoir en Suisse (collaboration avec Saint-Gall), en

Europe (France, Espagne) et au Canada. Il indique que l'Etat de Genève ne souhaite pas réinventer un système mais s'inspirer de ces expériences pour développer son administration en ligne.

*En référence au paiement en ligne des émoluments relatifs aux autorisations demandées :*

Le paiement en ligne fait partie intégrante du socle technologique, ainsi que la signature électronique.

*En référence aux standards demandés par les enquêtes internationales :*

– « Espace école en ligne » (voir pp. 12 à 14 du projet de loi 10177) ?

M. Muller précise qu'au niveau du DIP, c'est le *e-learning* qui semblait susciter le plus de motivation dans le cadre de l'AeL.

– Au DIP, y a-t-il des possibilités de demander, en ligne, des bourses d'études ou des prêts ?

M. Mercier précise que le service des bourses et prêts, en réorganisation, n'est pas encore disponible pour l'AeL.

*En référence aux frais de fonctionnement :*

– Comment se décompose précisément les 4 millions du coût de fonctionnement, (dont 2,5 millions pour l'accompagnement du changement dans l'administration) ?

*(Réponse dans le PowerPoint annexé au rapport.)*

*En référence à Ge-Pilote ?*

Grâce à Ge-Pilote, les budgets par prestation sont identifiés, ce qui permettra le déploiement de l'AeL. (Exemple : « percevoir l'impôt » est une prestation de Ge-Pilote qui se retrouve dans les prestations de l'AeL.)

*Sécurisation des signatures lors de déclaration d'impôt en ligne ?*

Le registre des signatures tient compte des particularités (par exemple signatures des déclarations d'impôt de couples mariés).

### *Crédit d'investissement (somme fixe) ou ligne de crédit ?*

M. Muller indique que, dans sa nature, il s'agit d'un crédit de programme, intégré dans les budgets annuels.

Exemples : pour certains postes, les sommes sont connues (loi sur l'harmonisation des registres).

Pour l'infrastructure technologique, les composants ont été identifiés.

Pour chacune des prestations, un cahier des charges détaillé sera établi, avec une évaluation fine des coûts.

### *Echelle de variation du crédit demandé (risque de dépassements) ?*

Pour M. Muller, il n'y a pas de dépassement. La somme à dépenser est celle demandée. Le détail du crédit demandé dans le projet fait l'objet d'un tableau récapitulatif en page 21. Le détail du poste des éléments techniques figure en page 9. Le poste relatif à l'harmonisation des registres LHR figure en page 11. Le détail des prestations figure en pages 17 et 23. M. Muller confirme que c'est une estimation qui n'a pas été devisée au moyen d'appels d'offres.

## **Réponses aux questions de la commission**

*La présentation PowerPoint est annexée au rapport.*

### ***Retour sur investissement***

30 millions de F en cinq ans.

(En intégrant l'harmonisation des numéros de logement dans l'AeL, des économies importantes devraient être réalisées / pour le canton de Genève, entre 6 et 8 millions pour la mise à jour avec un contrat avec La Poste ; 1,4 million évalué en incluant la mise à jour dans l'AeL).

Le retour sur investissement au niveau de la réduction des postes de travail est calculé dans trois domaines :

- 27 équivalents-plein temps (p. 23, point 1),
- 130 équivalents-plein temps (p. 24, point 2)

Ces estimations des diminutions d'effectifs de la fonction publique permettront de compenser l'investissement de l'AeL.

(Plan de mesure du Conseil d'Etat.)

### *Traçabilité des noms des responsables*

Cette opération sera réalisée au niveau de la LHR :

- l’alignement stratégique concerne les prestations ;
- l’alignement organisationnel concerne la LHR ;
- l’alignement technologique concerne les composants techniques.

### **Discussion entre les membres de la sous-commission informatique de la Commission des finances et les membres de la sous-commission informatique de la Commission de contrôle de gestion**

Les commissaires de la sous-commission informatique de la Commission de contrôle de gestion ont apportés leur précieuse contribution aux travaux de la sous-commission informatique des finances.

*Les expériences juxtaposées en matière informatique ont permis de dégager les points suivants essentiels, retenus par les commissaires en matière de gestion et pilotage du projet. (Ces exigences font partie intégrante du préavis qui sera émis à la commission des finances.)*

- Constat que ce projet est ambitieux et utile pour améliorer la vie des citoyens.
- Constat de l’importance d’un tel projet pour l’administration du canton de Genève.
- Constats d’améliorations notables au CTI.
- Prise en considération de la responsabilité du conseiller d’Etat, chef du DCTI, président du Comité de pilotage du projet.
- Constat de divergences par rapport à la méthode proposée par la Cour des comptes.
- Problème de méthodologie dans les projets informatiques.
- Problème de périmètre dans la définition de l’objet sur lequel la Commission des finances devra voter.
- Nécessité d’une analyse encore beaucoup plus détaillée, notamment sur la mise en œuvre du projet (cahier des charges, structure matricielle de pilotage, matériel, ressources, etc.).
- Evaluation rigoureuse des coûts salariaux.
- Identification d’une personne de référence, responsable du pilotage et de la réussite de ce projet (chef de projet par prestation).
- Besoin d’une meilleure définition de l’AMOA pour la définition du processus-métier.



- Garantie de la protection des données (LITAO).
- Délai de mise en place d'une année au maximum.
- Contrôle financier mensuel.
- Suivi régulier et rapport périodique (tous les trois mois) préparé à l'intention de la sous-commission informatique de la Commission des finances.
- Exigence pour le CTI d'utiliser la fiche technique « retour sur investissement », établie par la sous-commission informatique de la Commission des finances.
- Réflexion autour de la nécessité d'inclure la notion de sanctions en cas de retards dans les délais ou de dépassements de crédits.

La sous-commission informatique de la CCG a décidé de déposer un rapport relatif aux projets informatiques (en référence à deux rapports de l'ICF). Ce dernier devrait contenir un certain nombre de recommandations.

En vue de la définition du préavis, la présidente demande si les commissaires souhaitent attendre le rapport de la sous-commission informatique de la CCG. Mise aux voix, cette proposition est refusée par :

Pour : 1 S, 1 MCG  
Contre : 1 PDC, 1 UDC, 1 L  
Abstention : 1 R, 1 Ve

La présidente remercie les membres présents de la sous-commission informatique de la CCG pour leurs questions pertinentes et leurs avis éclairés.

### **Demandes de la sous-commission informatique au CTI**

1) Fiche technique, établie conformément au modèle de la sous-commission informatique des finances, précisant les étapes, le responsable de chaque prestation, comment le projet sera géré dans le temps et l'espace ainsi que l'évaluation du retour sur investissement.

2) Note (de deux pages au maximum) précisant comment le CTI entend prendre en considération les 21 recommandations de la Cour des comptes dans son rapport sur l'AMOA.

3) Economie annuelle estimée.

## **Préavis de la sous-commission informatique à la Commission informatique**

La présidente rappelle à titre préliminaire que les sous-commissions informatiques de la commission des finances et de contrôle de gestion ont collaboré pour ces travaux dans un état d'esprit très positif, hors des clivages politiques. Un net consensus s'est dégagé pour le préavis.

### **Constat**

Le projet de loi 10177 prétend mettre au service des citoyens un outil performant mais coûteux. Le Conseil d'Etat, le CTI, la Commission de contrôle de gestion à l'aide des rapports de l'ICF, et la Commission des finances ont travaillé sur le projet de loi 10177. Il a été constaté que l'efficacité, l'efficience et la rentabilité de l'investissement ne sont pas totalement garantis sans exigences claires en termes de méthodologie, de suivi rigoureux des processus et de contrôle financiers réguliers.

Si une grande amélioration dans la transparence des prestations s'est produite au sein du CTI, une pragmatique prudence est toujours requise dans le traitement des projets de loi informatiques.

### **Conditions émises pour accepter ce projet de loi 10177 :**

1°) La vérification qu'il n'existe pas de modèle dans les autres cantons suisses sur lequel pourrait se baser Genève pour la mise en place de l'administration en ligne.

2°) La création d'une fiche technique issue de la Commission des finances comportant :

- la hiérarchisation des projets;
- un étalonnage des prestations dont chacune aurait un chef de projet identifié;
- l'évaluation de l'état des travaux et d'un suivi synthétique et régulier;
- les sanctions potentielles en cas de problème.

3°) La reddition par le CTI d'une réponse relative aux 21 recommandations de la Cour des comptes (cf. p. 4 du rapport de la Cour des comptes « Audit de gestion relatif à l'assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information »).

4°) La confirmation par le Conseil d'Etat des économies réalisées chaque année grâce au projet de loi 10177.

5°) La mise en place d'une étape pilote servant d'exemple et précédant l'accord définitif de la commission.

### **Précisions apportée par M. le conseiller d'Etat Mark Muller**

Il rappelle à la Commission que l'Etat de Genève a développé ponctuellement un certain nombre de prestations en ligne, et que le projet de loi 10177 a pour objectif d'initier un processus global de développement de l'administration en ligne.

Une urgence réside dans l'application de l'harmonisation des registres selon la loi sur l'harmonisation des registres, votée par les Chambres fédérales.

M. Muller indique que le développement de l'administration en ligne figure dans le catalogue des mesures du Conseil d'Etat. Il conclut qu'en adoptant le projet de loi 10177, le canton de Genève ferait figure de pionnier en la matière sur le plan suisse.

M. Muller propose une approche globale, d'où la proposition d'un crédit cadre permettant de développer de façon cohérente l'administration en ligne. Il se réfère ensuite à l'exposé des motifs décrivant un rapport d'avancement annuel ou bisannuel présenté au Grand Conseil, ce qui offre un compromis entre une vision globale et une vision plus ciblée.

M. Muller commente les conditions proposées par la sous-commission informatique :

1°) Genève étant pionnier en Suisse en la matière, il n'existe pas de modèle sur lequel prendre appui dans les autres cantons.

2°) Des fiches techniques par prestation ainsi que la désignation d'un chef de projet sont envisageables.

3°) La position du département sur le rapport de la Cour des Comptes sera transmise.

4°) Le Conseil d'Etat est prêt à s'engager sur un retour sur investissement.

5°) La mise en place d'un projet pilote paraît adéquate.

6) Désignation d'un chef de projet par prestation. (Les coordonnées des chefs de projet seront communiquées aux députés.)

### **Discussion de la commission**

Pour un commissaire (L) l'école en ligne (p. 17/132) n'est pas une prestation prioritaire car actuellement d'autres services gratuits sont mis à

disposition des écoles sur internet. Il considère que le canton de Genève n'a pas les moyens d'être pionnier en matière d'administration en ligne, et qu'il conviendrait d'attendre que d'autres cantons procèdent à ces expérimentations coûteuses.

Un commissaire (L) demande que le montant de 300 000 F (p. 33/132) à rubrique 31 sous « dépenses générales » soit intitulé « charges de fonctionnement induites ».

Les commissaires attendent des réponses précises du CTI et un engagement du Conseil d'Etat, notamment sur le retour sur investissement et en matière de suppression de postes.

*(Ces réponses sont annexées au rapport.)*

### **Vote en premier débat**

Le Président met aux voix l'entrée en matière sur le projet de loi 10177.

#### **L'entrée en matière est acceptée à l'unanimité par :**

Pour :	15 (3 S, 2 Ve, 2 R, 2 PDC, 3 L, 2 UDC, 1 MCG)
Contre :	—
Abstentions :	—

### **Deuxième débat**

Un commissaire (L) soumet deux amendements qui auraient pour conséquence de diminuer le montant du crédit d'investissement de 30 850 000 F à 26 300 000 F.

1- En page 17 de l'exposé des motifs, le point 10 est consacré à « un espace école en ligne ». Le commissaire (L) rappelle qu'il lui semble inutile puisqu'il existe déjà des outils gratuits tels que SKYPE ou MSN, qui ont la même fonction que cette prestation à laquelle l'Etat consacrerait 800 000 F.

2- En page 17, une enveloppe est prévue pour 25 prestations individuelles. Or, seules sept de ces prestations sont nommées; ceci lui semble, en cas d'acceptation du projet de loi, signer un chèque en blanc pour les autres prestations.

Un commissaire (Ve) insiste sur le fait que la commission vote ici une ligne de crédit. Il relève qu'en proposant un projet à 30 000 000 F, qui correspond à un périmètre, les montants réels ne seront probablement pas précisément ceux du projet. Il existe effet une part d'imprécision qu'il accepte.

Un commissaire UDC formule des réserves quand à des prestations relative à « l'école en ligne » et quant à voter sur des prestations encore non énumérées.

Un commissaire (MCG) craint le manque de clarté et de détails dans le projet proposé.

Un commissaire (S) demande que la liste des 25 prestations soit annexée au rapport, il reconnaît l'importance pour Genève d'un tel projet et insiste sur l'utilisation, par le CTI, de la fiche du suivi du « retour sur investissement », élaborée par la sous-commission informatique en 2007.

Un commissaire (R) évoque ses réserve quant à la nécessité ou non de voter en bloc, plutôt que de voter par lots.

Une commissaire PDC demande expressément que la sous-commission informatique soit informée régulièrement de l'avancée du projet avec les contrôles financiers et la méthodologie rigoureusement respectés.

### **Vote en deuxième débat**

Le président met aux voix l'amendement (L). L'intitulé du projet de loi 10177 est modifié comme suit :

*« Projet de loi ouvrant un crédit d'investissement de 26 300 000 F pour le développement de l'administration en ligne ».*

Pour :	5 (3 L, 2 R)
Contre :	8 (3 S, 2 Ve, 1 PDC, 2 UDC)
Abstentions :	2 (1 PDC, 1 MCG)

**L'intitulé ainsi amendé est refusé**

Le président met aux voix l'article 1 « Crédits d'investissement ».

**Pas d'opposition, l'article 1 est adopté.**

Le président met aux voix l'article 2 « Budget d'investissement ».

**Pas d'opposition, l'article 2 est adopté.**

Le président met aux voix l'article 3 « Financement et charges financières ».

**Pas d'opposition, l'article 3 est adopté.**

Le président met aux voix l'article 4 « Amortissement ».

**Pas d'opposition, l'article 4 est adopté.**

Le président met aux voix l'article 5 « Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat ».

**Pas d'opposition, l'article 5 est adopté.****Vote en troisième débat**

Le président met aux voix le projet de loi 10177 dans son ensemble.

**Le projet de loi 10177 dans son ensemble est adopté par :**

Pour : 12 (3 S, 2 Ve, 2 R, 2 PDC, 2 UDC, 1 MCG)  
Contre : –  
Abstentions : 3 (3 L)

***Catégorie des débats : III (extraits)*****Commentaire de la rapporteure**

Mesdames et Messieurs les député-e-s, la Commission des finances a fait preuve, dans l'étude de ce projet de loi 10177, d'exigences encore jamais inégalées en matière de projets de loi informatiques.

Le syndrome « du chat échaudé craint l'eau froide » a accompagné les réflexions des Commissaires en permanence....

Ce projet de loi est-il indispensable ? Nécessaire ? Superflu ?

Des éléments nouveaux ont été introduits pour garantir qu'une somme aussi importante soit utilisée avec la rigueur attendue. Une fiche technique devant comporter des points essentiels a été exigée, tel que : la hiérarchisation des projets, l'étalonnage des 11 prestations avec un chef de projet responsable de leur réussite ou de leur échec, ainsi que pour la première fois, la notion de sanction en cas de non-respect des délais et des montants dépensés.

La commission a reçu les garanties nécessaires de la part du Conseiller d'Etat et du CTI.

C'est pourquoi, dans sa quasi unanimité, la Commission des finances pour propose, Mesdames et Messieurs les député-e-s d'adopter ce projet de loi 10177.

## **Projet de loi (10177)**

**ouvrant un crédit d'investissement de 30 850 000 F pour le développement de l'administration en ligne**

Le GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève décrète ce qui suit :

### **Art. 1 Crédit d'investissement**

Un crédit d'investissement de 30 850 000 F (y compris TVA et renchérissement) est ouvert au Conseil d'Etat pour le développement de l'administration en ligne.

### **Art. 2 Budget d'investissement**

<sup>1</sup> Ce crédit sera réparti en tranches annuelles inscrites au budget d'investissement dès 2008 sous les rubriques 05.08.00.00 5062 et 05.08.00.00 5201.

<sup>2</sup> L'exécution budgétaire de ce crédit sera suivie au travers d'un numéro de projet correspondant au numéro de la présente loi.

### **Art. 3 Financement et charges financières**

Le financement de ce crédit est assuré, au besoin, par le recours à l'emprunt, dans le cadre du volume « nets-nets » fixé par le Conseil d'Etat, dont les charges financières en intérêts et en amortissement sont à couvrir par l'impôt.

### **Art. 4 Amortissement**

L'amortissement de l'investissement est calculé chaque année sur la valeur d'acquisition (ou initiale) selon la méthode linéaire et est porté au compte de fonctionnement.

### **Art. 5 Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat**

La présente loi est soumise aux dispositions de la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève, du 7 octobre 1993.



# Administration en ligne: stratégie du Conseil d'Etat

Sous-commission informatique des finances  
du 23 janvier 2008

# Déroulement

- **Un nouvel Etat d'Esprit**  
Mark Muller, conseiller d'Etat, constructions et technologies de l'information
- **Les impôts en ligne**  
David Hilier, conseiller d'Etat, finances
- **Un outil pour le développement économique**  
Pierre-François Unger, conseiller d'Etat, économie et santé
- **L'évolution du contexte technique et légal**  
Jean-Marie Leclerc, directeur général, Centre des technologies de l'info.

# Un nouvel *Etat d'esprit*

- Jusqu'ici
- Désormais

## initiatives sectorielles

- vote par internet
- permis de pêche en ligne
- changement d'adresse
- etc.

## vision globale

- prestations cohérentes
- possible grâce à un nouveau contexte technique et légal
- impact sur le fonctionnement de l'administration (back-office)

# Une volonté politique forte



## «Réformer les institutions»

## «Améliorer leur fonctionnement»

**Mesure 19 du P1:  
développer  
la e-administration**

*optimiser les rapports  
entre l'Etat et les citoyens*

Discours de St-Pierre du 5 décembre 2005

# Vers l'administration 2.0

- Aujourd'hui
  - Demain
- les TIC permettent à l'administration:
- d'informer en ligne (Internet)
  - d'échanger des informations et communiquer avec ses partenaires
- l'administration en ligne permettra:
- d'interagir et d'obtenir des informations en temps réel
  - d'exécuter des transactions complètes par voie électronique (guichet virtuel)

# Vers l'administration 2.0

- Jusqu'ici
- Désormais

l'administré subit  
le fonctionnement  
de l'administration:

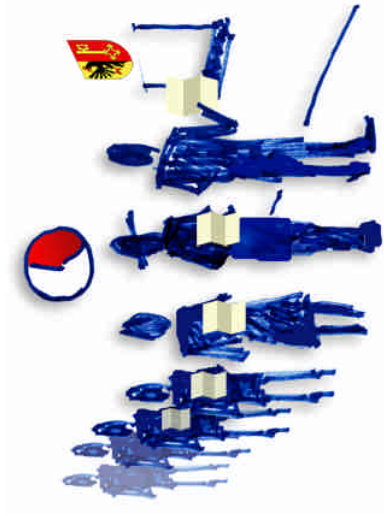
- guichets épars
- horaires spécifiques
- formulaire à transmettre  
d'un service à l'autre

l'administration  
s'adapte aux besoins  
du citoyen:

- pas de contrainte géographique
- pas de contrainte temporelle
- il est nécessaire d'optimiser  
les procédures en *back-office*

# L'administration 2.0

- Jusqu'ici
- Désormais



# Une évolution, pas une révolution

- Evolution de la nature du travail des collaborateurs de l'Etat
  - moins de ressources au *front-office*,  
davantage en *back-office*
- Valorisation du travail de l'administration
  - automatisation des tâches standard,  
valeur ajoutée sur les cas particuliers
- Interactions traditionnelles maintenues (guichets)
  - pas de cyberexclusion
  - *Help desk*



# Une stratégie à long terme... mais aussi des actions rapides

Dix prestations  
concrètes

palpables

visibles

utiles

- les plus demandées
- selon la maturité des systèmes d'information existants
- déployées de 2008 à 2010  
à raison de trois ou quatre par an



# Dix nouvelles prestations



Plans d'affectation du sol et autorisations de construire



Portail de la population



Aide sociale en ligne



e-service des automobiles



Espace école en ligne

# Dix nouvelles prestations



Impôts en ligne  
(envoi électronique de la déclaration compris)

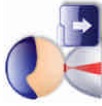


Impôt à la source

# Dix nouvelles prestations



Autorisation de manifestation en ligne



Gestion administrative des droits de pratiquer



PME Genève

- Favoriser le développement économique
- Améliorer les conditions-cadres
- Faciliter la création d'emplois

# Objectifs stratégiques

- Stimuler la création d'entreprises
- Faciliter l'activité commerciale
- Simplifier l'accès du public aux prestations



- Administration en ligne = passage obligé

# Economie

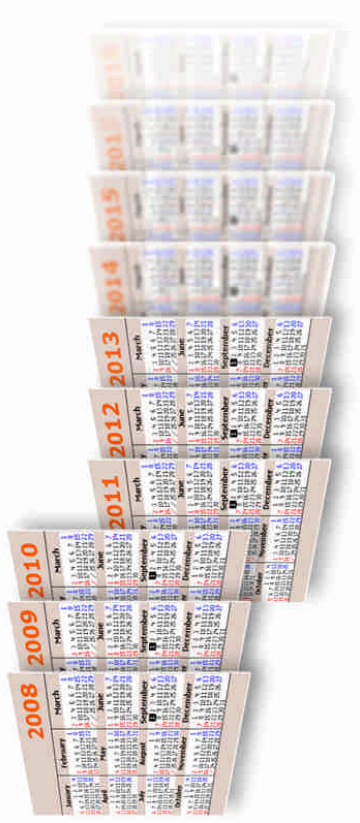
- Développement de l'AeL  
= un des facteurs-clé de l'amélioration  
des conditions-cadres.
- Entreprises  
= principales cibles de l'AeL
- Rentabilité
- Efficacité

# Collaborations

- Communes – Ville de Genève
- HES Genève – Haute Ecole de Gestion
- Confédération  
(Chancellerie fédérale et SECO)



# Phase suivante



Une fois cette première impulsion donnée  
 (10 premières prestations),  
**25 prestations supplémentaires**  
**seront encore proposées.**





# Moyens financiers et retour sur investissement

- **Projet de loi ouvrant un crédit d'investissement de 30 850 000 F:**
  - mise en œuvre des prestations: 14.25 mios
  - aspects techniques: 10.2 mios
  - Loi sur l'harmonisation des registres (LHR): 4.3 mios
  - conduite de l'AeL: 2.1 mios
  
- **Un retour sur investissement des dix premières prestations est attendu après cinq ans de fonctionnement déjà**

# Composants technologiques

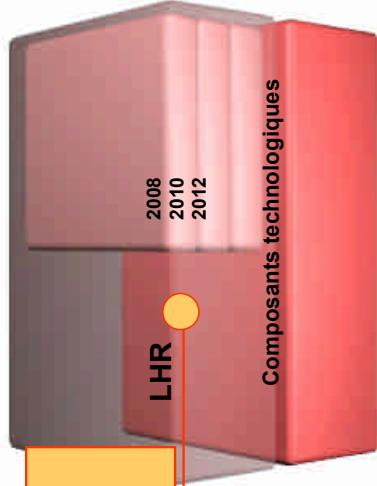
## Infrastructure technologique transversale

- Gestion électronique des documents
- Gestion des autorisations
- Eléments de sécurité
- Espaces de navigation
- etc.



# Harmonisation des registres

- Nomenclature
- Nouveau numéro AVS
- Numéro de bâtiment
- Numéro de logement
- etc.



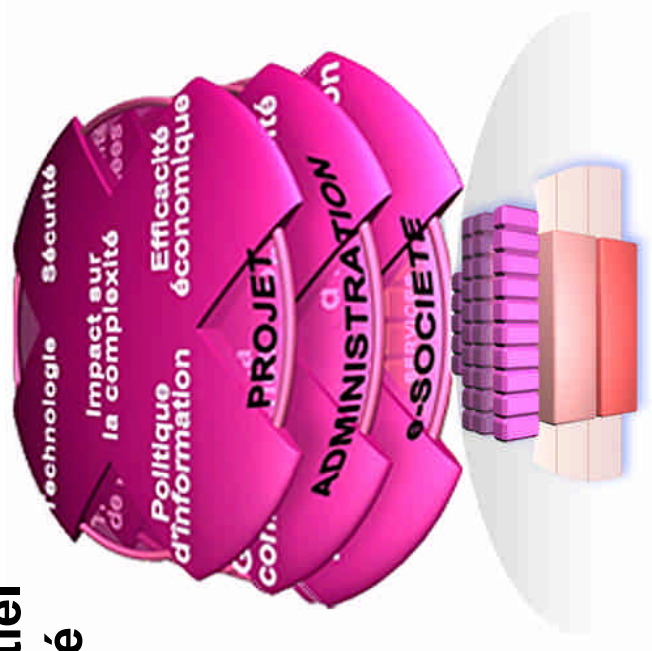
# Prestations (10+25)



# Administration en ligne



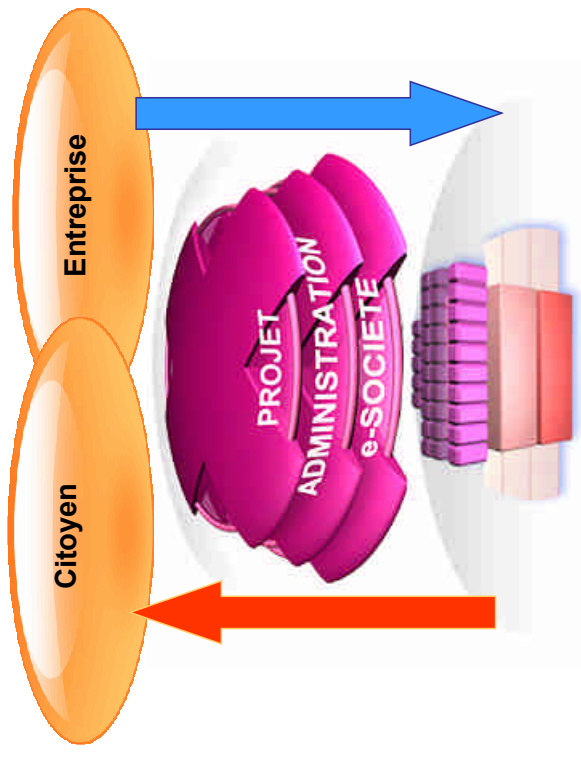
# Référentiel e-société



REPUBLIQUE  
CANTON  
DE GENÈVE

2022 - 11/2023/2024

# Les acteurs et les interactions



# En résumé



## 2 objectifs

- Mettre l'administration à la portée du citoyen
- Rendre l'administration plus performante et moins coûteuse



# Gouvernance du programme de l'AeL – PL 10177

*Assurer la livraison du programme dans la cohérence,  
une bonne utilisation des ressources et le ROI*

**Présentation pour la sous commission informatique à la  
commission des finances du Grand Conseil**  
version 8.1 – 20 février 2008



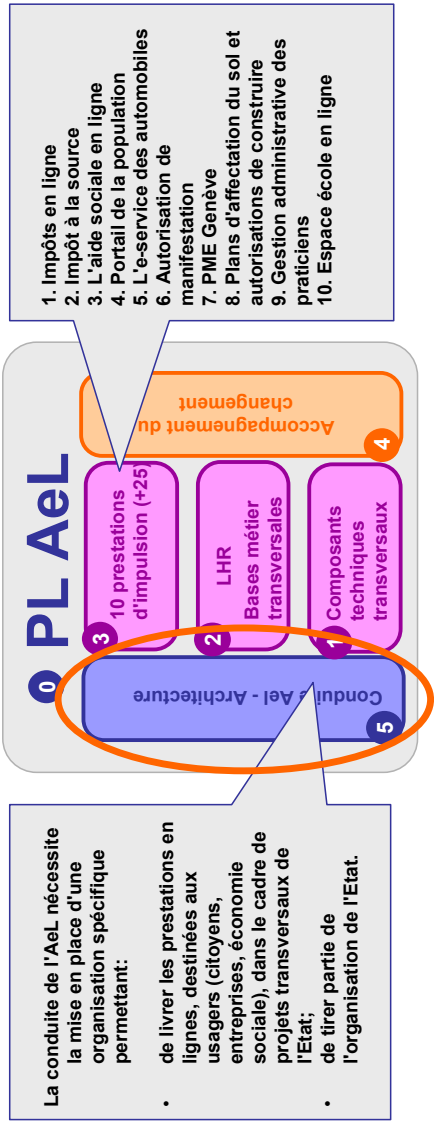
# Projets, Programmes et Portefeuille

- Un **projet** est un **ensemble structuré d'activités** visant à fournir à l'institution une capacité précise (qui est nécessaire mais pas suffisante pour atteindre un résultat exigé) sur la base d'un **calendrier et d'un budget accepté**;
- Un **programme** est un **groupe structuré de projets interdépendants nécessaires et suffisants pour atteindre un résultat exigé** et générer de la valeur (ces projets peuvent inclure, entre autres, des transformations au niveau du métier, dans sa nature même, dans sa structure organisationnelle, dans les tâches des processus, dans les compétences nécessaires pour exécuter les tâches mais aussi dans la technologie utilisée);
- Un **portefeuille** est un **groupe de programmes, de projets, de services ou d'activités** sélectionnés, gérés et surveillés pour optimiser le rendement métier.

# Contexte: éléments constitutifs du Projet de loi 10177: Programme de l'AeL

**Une conduite de l'AeL ... assurant la cohérence du programme ... afin de livrer les prestations.**

Conduite AeL



La conduite de l'AeL nécessite la mise en place d'une organisation spécifique permettant:

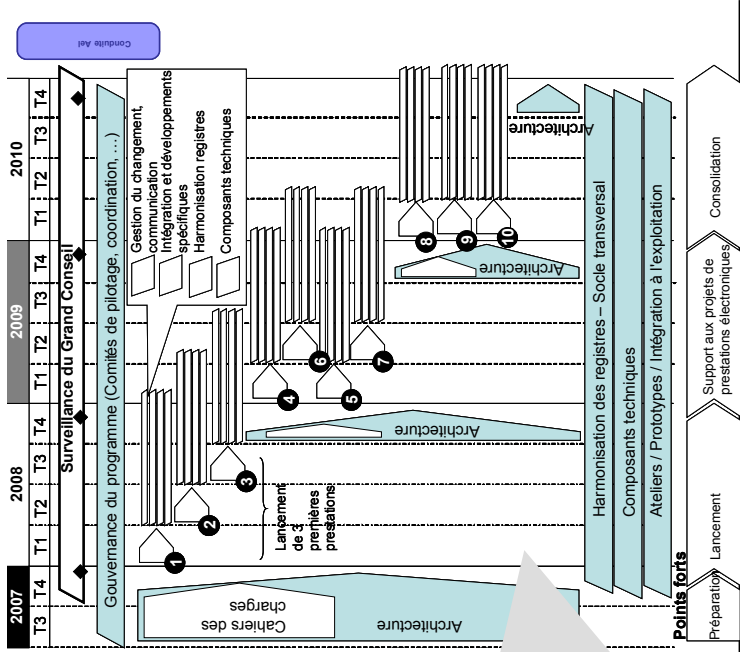
- de livrer les prestations en lignes, destinées aux usagers (citoyens, entreprises, économie sociale), dans le cadre de projets transversaux de l'Etat;
- de tirer partie de l'organisation de l'Etat.

# Contexte - Macro-planning

L'organisation du programme doit permettre:

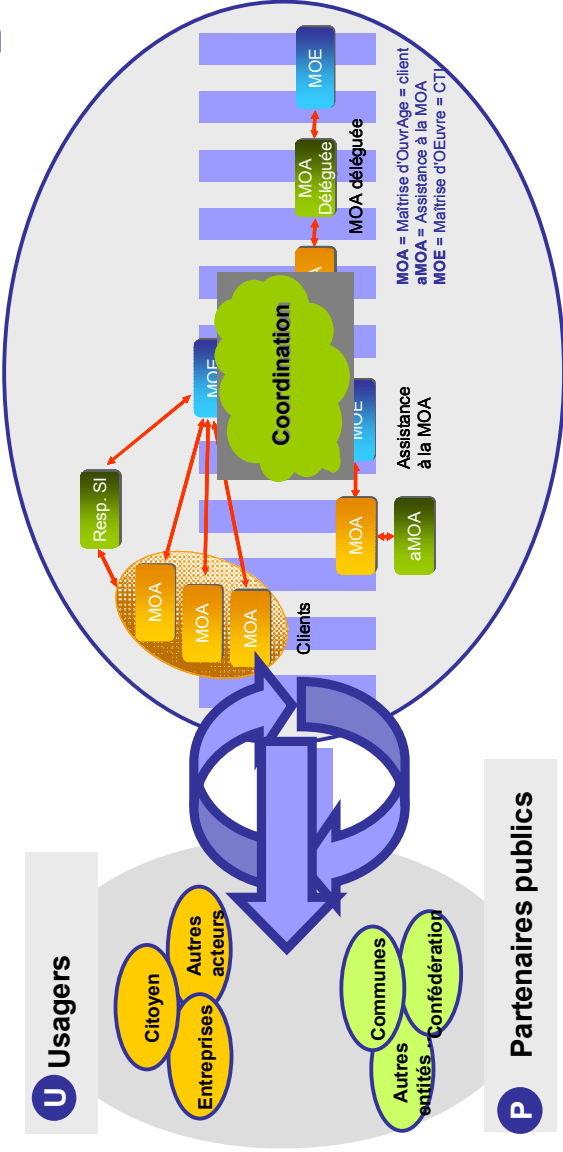
1. de démarrer efficacement dans les meilleurs délais le programme pour livrer des résultats dès 2009, d'offrir le niveau de gouvernance d'un programme stratégique de l'Etat de Genève,
2. de synchroniser les délais et ressources nécessaires à son exécution.

Conduite Ael



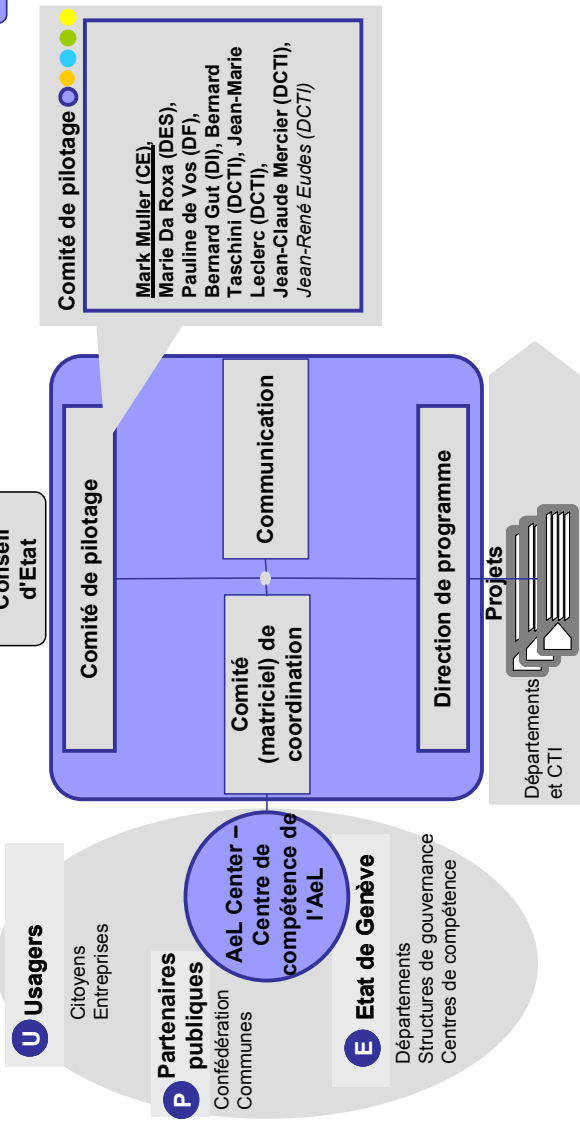
# Le programme de l'AeL s'intègre au contexte d'exécution des projets de l'Etat

## E Etat de Genève



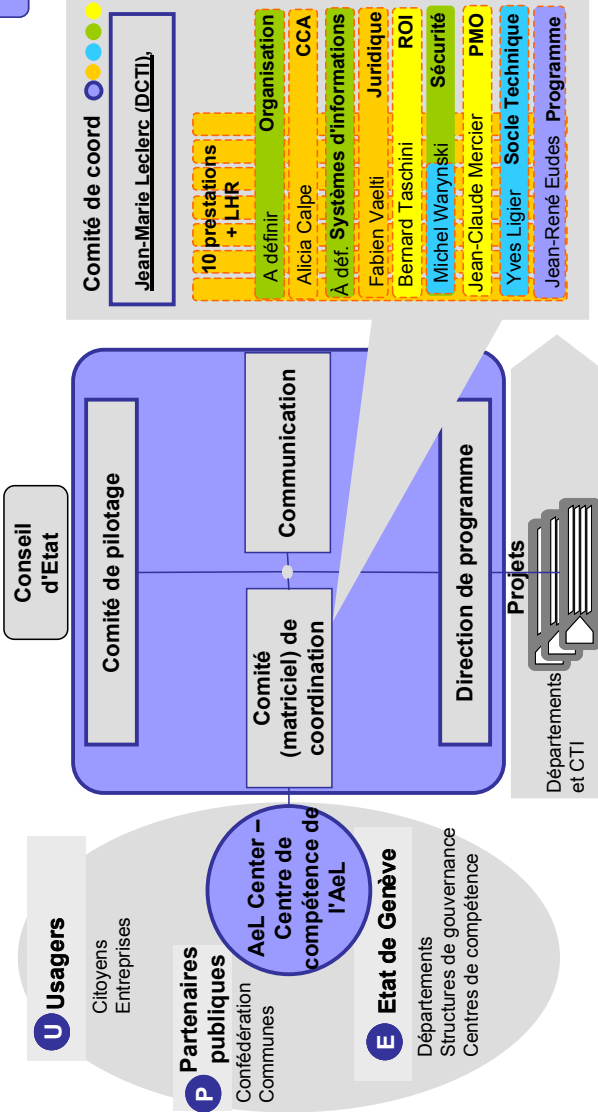
# Un comité de pilotage pour un programme stratégique et transversal de l'Etat

Conduite AEL



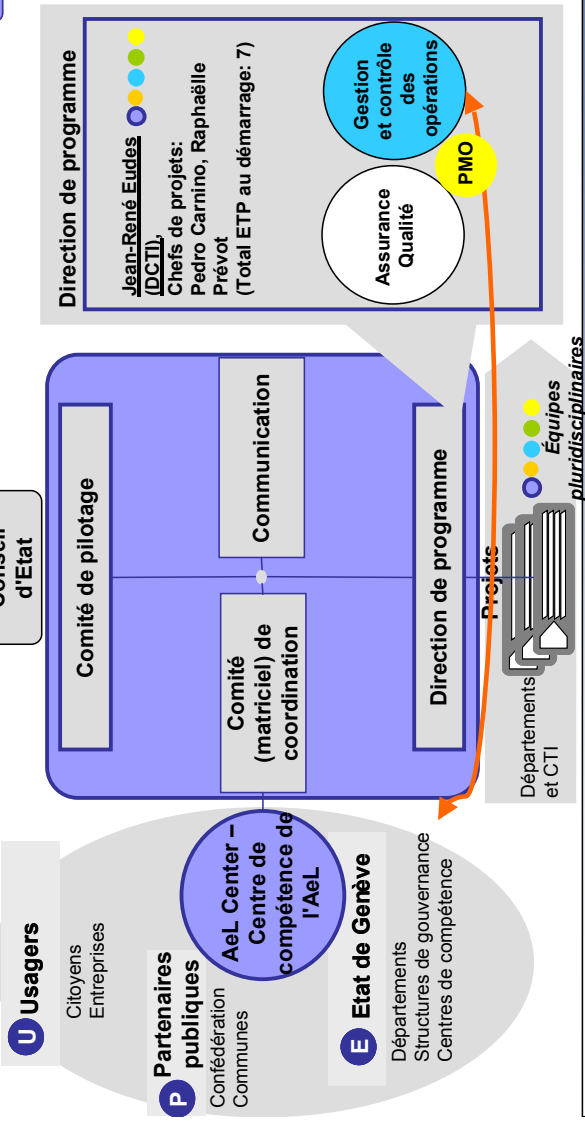
# Un comité de coordination comme instrument de régulation au service du programme

Confidite All



# Une direction de programme exécutant les mandats du comité de coordination et rapportant au comité de pilotage afin d'assurer la livraison du programme

Conduite AEL



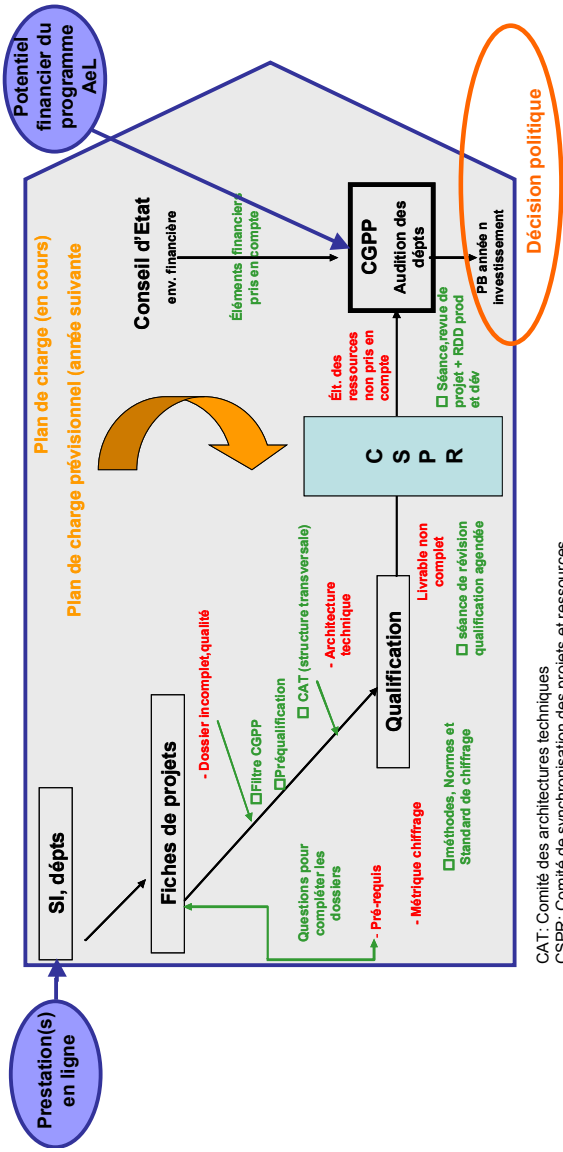


# Règles de gouvernance du programme AeL

## #1 – S'intégrer dans le cycle de gestion des projets au sein de l'Etat de Genève

Assurance Qualité

Gestion et contrôle des opérations

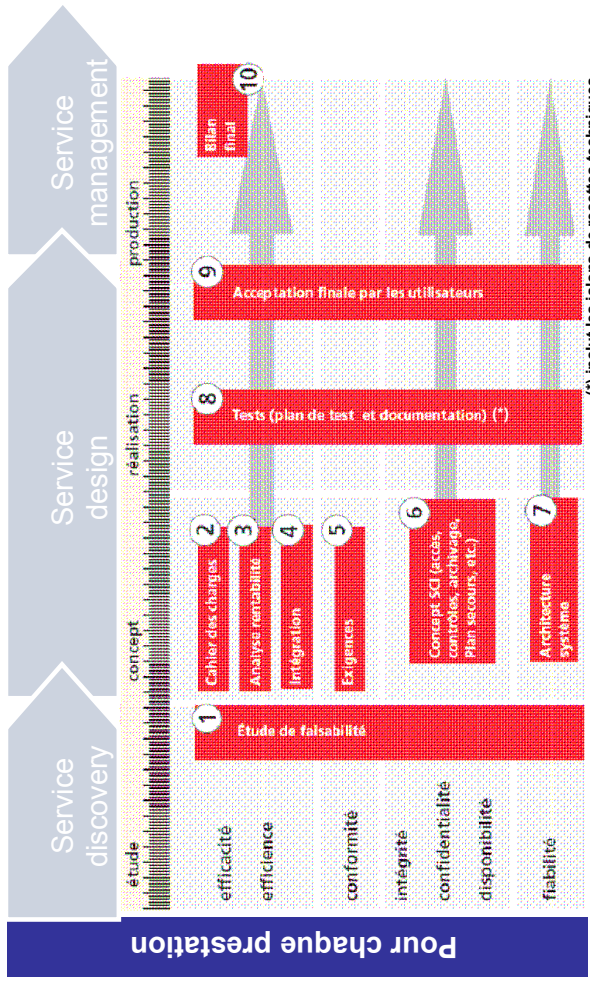
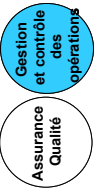


CAT: Comité des architectures techniques  
 CSPR: Comité de synchronisation des projets et ressources  
 CGPP: Commission de gestion du portefeuille de projets



# Règles de gouvernance du programme AEL

#2 – Appliquer la Recommandation des contrôles des finances à l'égard des projets informatiques v.2.0 – COBIT – HERMES

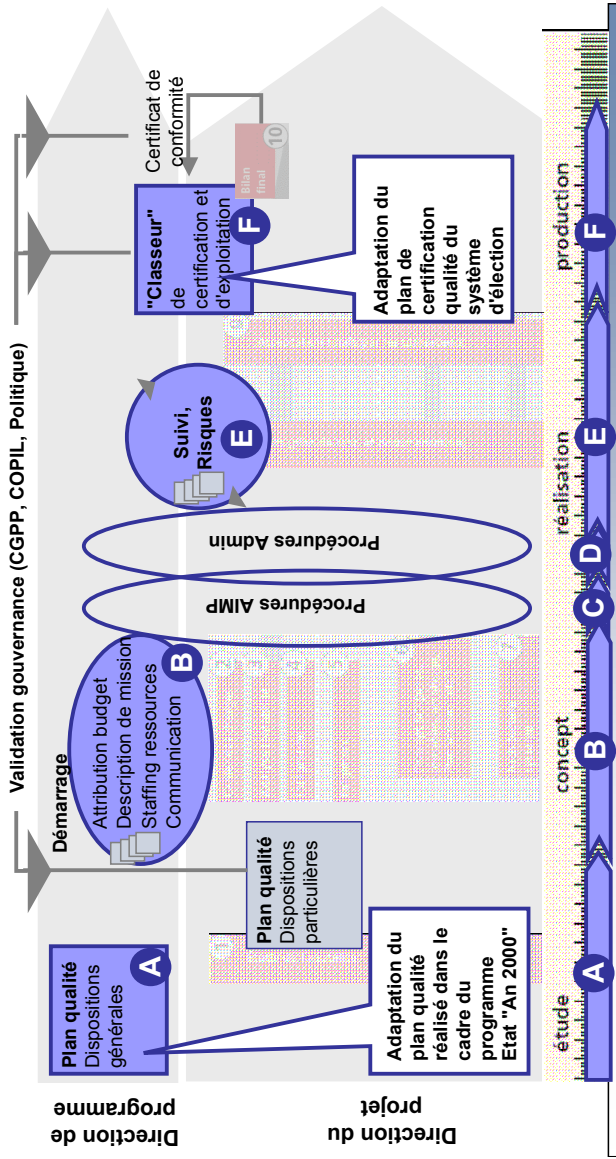


(\*) Inclut les jalons de recettes techniques



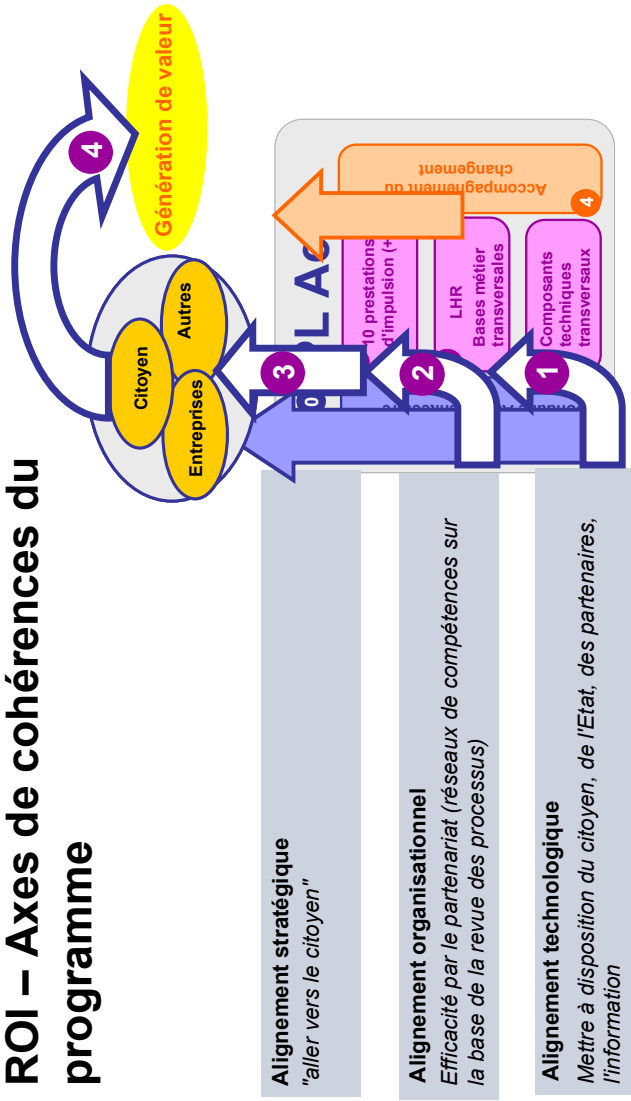
# Règles de gouvernance du programme Ael

## #3 – Plan qualité issu du suivi des élections / plan de mise en œuvre de l'an 2000



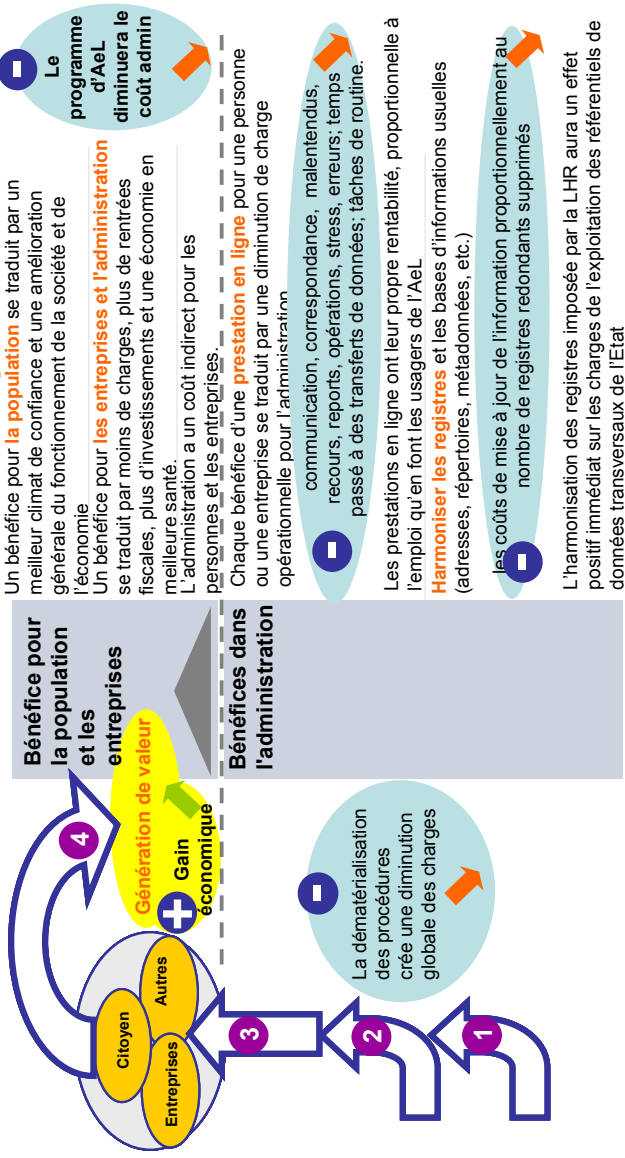
Département des constructions et des technologies de l'information  
 Centre des technologies de l'information

# ROI – Axes de cohérences du programme



ROI: Return on investment / retour sur investissement

# ROI - nature des résultats escomptés



# ROI – Eléments constitutifs pour les hypothèses retenues pour construire le budget du PL

Cas et base de calcul	Hypothèses/ an	Gains (5 ans)
<b>Entreprises et administration</b> Le SECO a estimé que chaque entreprise pourrait gagner 1h par mois, pour 20'000 entreprises Genevoises; soient sur 5 ans: <b>1.2 M heures</b>	1% des heures impliquent une personne de l'administration pour le même temps	6.6 ETP soient 0.96 M CHF / an <b>4.8 M CHF (5 ans)</b>
<b>Composant métier: Ressaisie des adresses</b> Gain en temps pour la ressaisie et le temps passé à la correction des erreurs: <b>6'000 heures</b>	50% de gain par le composant métier AeL (utilisé par AeL et autres canaux) hors entreprises	3'000 h soient 0.25 M CHF / an <b>1.25 M CHF (5 ans)</b>
<b>Dématérialisation: expérience AFC</b> Gain en ETP par traitement automatisé des déclarations via une douchette saisissant les formulaires papiers: <b>48'600 heures / an</b>	90'000 heures /an sur la mise en œuvre des 10 prestations (+25) amenant de la dématérialisation /	90'000 heures soient 7.35 M CHF / an <b>36.75 M CHF (5 ans)</b>
<b>Harmonisation des registres: Cas SITG</b> Lors de l'harmonisation des registres (cadastres) du SITG les gains ont été de <b>115'200 heures / an</b>	110'000 heures / an sur la mise en place de la LHR dans le cadre du programme de l'AeL	110'000 heures soient 8.93 M CHF / an <b>44.7 M CHF (5 ans)</b>
<b>Total</b>		<b>87.5 MCHF</b>

**Gain potentiel lié au programme de l'AeL:**

Basse: 77 M CHF

**Cible: 85 M CHF** Haut: 94 M CHF

1 ETP: 8h @ 225j @ 650 CHF # 147 KCHF  
8h: 650 CHF



# Tableau récapitulatif

Programme de l'AeL		PL
Investissement		30.85 MCHF
Fonctionnement du programme		4.00 MCHF
Montant PL		<b>34.85 MCHF</b>
Charges RH (CTI)	14 ETP @ 4 ans	(1) 8.23 MCHF
Charges RH (départements)	14 ETP @ 4ans	(1) 8.23 MCHF
Programme		<b>51.31 MCHF</b>
Fonctionnement (PFQ)	(sur 4 ans)	14.46 MCHF
	<b>Cible</b>	<b>65.77 MCHF</b>
		<b>85.00 MCHF</b>
	Défavorable (+15% dépense / ROI défavorable)	75.63 MCHF
		1.37 MCHF
	Favorable (dépense cible / ROI favorable)	65.77 MCHF
		94.00 MCHF
		28.23 MCHF
		<b>19.23 MCHF</b>
	<b>GAIN</b>	
	<b>ROI</b>	
	<b>ROI</b>	

1 ETP: 8h @ 225j @ 650 CHF # 147 KCHF

Calculs sans valeurs actualisées (inflation , taux d'intérêt)

(1): activation des salaires





REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE  
 Département des constructions et des technologies de l'information  
**Le Conseiller d'Etat**



DCTI  
 Case postale 3880  
 1211 Genève 3

GRAND CONSEIL	
Expédié le 24/3/08	Visa MCO P
Président <input checked="" type="checkbox"/>	Députés (125)
Commissaires <input checked="" type="checkbox"/>	Bureau
Secrétaire <input checked="" type="checkbox"/>	Archives
Commission: <i>couffu</i>	
Travaux préparatoires	
Conclusions	
Revisé: <i>par carmel</i>	

Monsieur Guy Mettan  
 Président de la commission  
 des finances

N/réf. : MM/

Genève, le 25 mars 2008

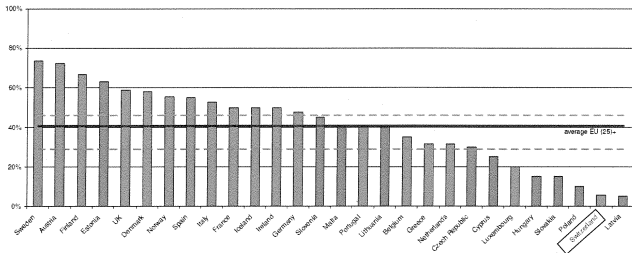
**Concerne : PL 10177 ouvrant un crédit d'investissement de 30 850 000 F pour le développement de l'administration en ligne**

Monsieur le Président, cher Monsieur,

Lors de votre séance du 5 mars 2008, la sous-commission informatique s'est exprimée en faveur du PL 10177, sous réserve d'informations complémentaires. Vous trouverez ci-après les réponses aux questions posées, en espérant que celles-ci répondront aux attentes des commissaires.

**1) Vérification qu'il n'existe pas de modèle dans les autres cantons suisses sur lequel pourrait se baser Genève pour la mise en place de l'administration en ligne**

Non, il n'existe pas de modèle dans les autres cantons suisses. Dans le cadre de l'étude annexée au PL, il ressort des analyses effectuées au niveau européen que la Suisse est en retard en matière d'administration en ligne.



**Classement des pays membres de l'UE et de la Suisse selon le nombre de prestations disponibles en ligne (Cap Gemini 2005 – en rouge, les nouveaux membres de l'UE)**



La Suisse est avant-dernière. Face à ce constat, le Conseil fédéral a adopté un programme d'impulsion de l'administration en ligne. Celui-ci passe par des réalisations au niveau fédéral lorsque c'est possible, mais aussi, et surtout, par des réalisations au niveau cantonal. La plupart des cantons étudient et planifient des développements, mais force est de constater qu'en l'état, il n'existe pratiquement rien.

En fonction des calendriers et des autres initiatives cantonales, notre administration collaborera avec d'autres cantons chaque fois que ce sera possible. Il ne faut cependant pas imaginer pouvoir reprendre purement et simplement des applications développées dans d'autres cantons. Dans la plupart des cas, l'administration en ligne est étroitement liée aux applications existantes. C'est le cas notamment pour l'impôt en ligne, l'impôt à la source, l'aide sociale en ligne, etc. A contrario, pour l'e-service des automobiles et les prestations destinées aux entreprises, la collaboration avec d'autres cantons s'imposera.

## **2) La création d'une fiche technique comportant**

**-la hiérarchisation des projets**

**-un étalonnage des prestations dont chacune aurait un chef de projet identifié**

**-l'évaluation de l'état des travaux et d'un suivi synthétique et régulier**

**-les sanctions potentielles en cas de problème**

D'une manière générale, l'organisation prévue pour la conduite du programme et l'accompagnement au changement assurent la cohérence de la démarche sur la durée du programme.

Le découpage des lots répond aux exigences de la Confédération et à la mise en place séquentielle des projets. Voici les premières étapes prévues d'ici fin 2008 :

### **LHR**

Mise en œuvre de l'identifiant personnes physiques NAVS  
Préparation de la mise en place du numéro de bâtiment

### **Mise en œuvre des composants transversaux nécessaires**

Sécurité d'accès et autorisation  
Gestion d'une demande dans un cadre multi canal (papier et électronique)  
Support aux usagers et traçabilité

### **Prestations**

Impôts en ligne, version 1.0  
Portail PME, version 1.0

La gouvernance du programme répond aux préoccupations de la sous-commission informatique. En effet, chaque projet doit faire l'objet d'un plan d'assurance qualité qui est beaucoup plus détaillé qu'une simple fiche. D'autre part, le démarrage ne peut avoir lieu qu'après validation de ce plan par le comité de pilotage que je présiderai.

Ce plan d'assurance qualité, dont la trame est reprise du programme « passage à l'an 2000 » contient notamment :

- Le calcul du ROI pour chaque prestation et son suivi

- La désignation d'un chef de projet par prestation
- Un suivi au niveau du projet et du programme
- L'engagement de la responsabilité de l'ensemble des parties prenantes

En outre, un bilan de prestation est prévu après chaque réalisation.

### **3) Reddition par le CTI d'une réponse relative aux 21 recommandations de la Cour des Comptes**

Le CTI a pris position sur les différentes recommandations de la Cour des Comptes (cf. document ci-joint). A noter toutefois que plusieurs d'entre elles n'ont aucune incidence sur un programme comme l'administration en ligne.

### **4) Confirmation par le Conseil d'Etat des économies réalisées chaque année grâce au PL 10177**

En préambule, il convient de rappeler le contexte mentionné en page 22 du projet de loi : « Les exemples concrets en Suisse et en Europe ont démontré le fort retour sur investissement de l'AeL. Le choix dans le programme de projets aux périmètres clairement définis permet de concrétiser ces retours de proche en proche. Il n'est par contre pas possible au démarrage du programme d'évaluer précisément le retour sur l'investissement du point de vue strictement financier. »

La mise en œuvre du programme de l'AeL doit permettre de dégager plusieurs types de retours sur investissements (cf. tableau page 22 du PL) :

- organisationnel
- opérationnel
- économique
- financier
- diminution de charges
- en termes d'images
- sociétal
- mandats des centres de compétences
- retombées locales

Ces différents types peuvent être ventilés selon 3 axes principaux :

- A. les gains pour l'Etat
- B. les gains pour les citoyens et les entreprises
- C. les gains pour Genève en général

#### **A. Gains pour l'Etat**

Pour illustrer les gains pour l'Etat, nous mentionnerons 2 exemples, celui de l'AFC et celui du recensement fédéral. Concernant l'AFC, sur la base de chiffres communiqués par le directeur de l'AFC, une économie importante sera réalisée pour le traitement :

- des demandes de modifications des acomptes provisionnels,
- des demandes de délais de paiements,
- de l'impôt à la source.

Il s'agit des prestations prioritaires 1 et 2 de l'AeL. Elles concernent 270 000 contribuables (personnes physiques et morales). Sur la base d'expériences déjà réalisées, ce sont plus de 15 000 heures annuelles de travail (dans un premier temps) qui pourront être utilisées pour faire face au nombre croissant de contribuables et aux modifications de lois et pour augmenter la qualité tant au niveau des contrôles qu'au niveau de la rapidité du traitement des dossiers. Le gain est réel. L'extrapolation mentionnée dans le PL est confirmée par la direction de l'AFC. Ce gain ne se traduit pas principalement par une économie de postes, mais surtout par une meilleure efficacité qui, par le passé, s'est toujours concrétisée par des recettes supplémentaires.

Quant au recensement fédéral de 2010, il faut rappeler que la mise en œuvre de la LHR est un pré-requis pour un recensement automatisé. Dans le cas contraire, un recensement traditionnel coûterait entre 7 et 7,5 millions F (chiffre indiqué dans le message du Conseil fédéral) pour l'Etat de Genève.

Il convient également de souligner que l'harmonisation des registres permet d'accompagner ou de faciliter le déploiement de l'AeL sur le plan transversal. Si l'on se base sur l'expérience du SITG où, à l'origine, il y avait 17 structures gérant le territoire, grâce à l'effort constant d'harmonisation et de gestion, l'Etat de Genève gère à la satisfaction générale son système d'information avec une seule structure. En se basant sur l'exemple du SITG, dans un environnement général qui s'est complexifié, l'économie potentielle de l'harmonisation des registres est de l'ordre de 110 000 heures annuelles.

#### **B. Gains pour les citoyens et les entreprises**

Comme mentionné dans l'exposé des motifs, les entreprises consacrent en moyenne 54 heures par mois à l'exécution des tâches administratives liées aux réglementations publiques et à leurs interactions avec les administrations. Si l'on ne retient que les mesures liées à l'AeL figurant dans le plan d'action de la Confédération pour la simplification de la vie des entreprises, chaque entreprise économiserait au minimum une heure de travail par mois, soit quelque 2% du temps total consacré aux démarches administratives.

Quant au citoyen ou généralement l'usager, il gagne en accessibilité (Internet ou téléphone), en flexibilité (24 heures x 7 jours) et en efficacité. Les contacts que nous avons eus avec les représentants du secteur privé et les partenaires, comme la Poste (voir lettre annexée), soutiennent ce programme.

#### **C. Gains pour Genève**

Le retour sur investissement se caractérise plus par une amélioration des prestations pour les citoyens et les entreprises. Le Conseil d'Etat entend ainsi offrir un attrait supplémentaire pour l'économie en générale et la vie du citoyen en particulier.

Ce projet est davantage un investissement dans les infrastructures du canton, au même titre qu'un investissement pour une nouvelle école ou une route, qu'un investissement informatique traditionnel. Il participe à l'attractivité économique de Genève, dans un contexte de concurrence internationale.

Genève, de part ses particularités, ses spécificités et son rôle particulier avec la Genève Internationale, doit jouer, non pas un rôle de pionnier prenant tous les risques, mais veiller à ne pas prendre du retard sur l'offre des pays européens comme c'est le cas à l'heure actuelle.

Le programme d'accompagnement, les modèles économiques innovateurs, la particularité de nos écoles d'ingénieurs sont tous des facteurs clés pour inscrire Genève dans le cadre de la société de l'information avec des retombées à moyens et longs termes.

**5) Mise en place d'une étape pilote servant d'exemple et précédant l'accord définitif de la commission**

Nous vous proposons de retenir les deux projets pilotes suivants :

**Impôts à la source**

Département: DF  
MOA: Direction de l'AFC  
Chef de projet : Olivier Decroux  
Objectif n°1- 01/2009: Dépôt de déclaration  
Objectif n°2- 03/2009: Autres demande  
Fin des développements: Septembre 2008  
Certification: Novembre 2008

**PME Genève**

Département: DES  
MOA: Direction de l'OCIC  
Chef de projet : François Tiercelin

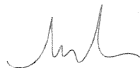
Objectif n°1- 01/2009: Demande d'exercice  
Objectif n°2- 03/2009: Autres demandes  
Fin des développements: Septembre 2008  
Certification: Novembre 2008

Comme vous pourrez le constater, ces projets permettront de faciliter le dialogue avec les entreprises. A ce sujet, nous joignons à la présente le courriel de M. Blaise Matthey, directeur général de la Fédération des entreprises romandes (FER), qui soutient la démarche.

En conclusion, le projet que vous propose le Conseil d'Etat n'est pas un projet d'investissement visant uniquement à obtenir des gains financier. Il y en aura, nous en sommes convaincus, mais c'est avant tout un projet de société tourné vers les attentes des citoyens et des entreprises, un projet qui permettra de répondre aux directives de la Confédération et à Genève d'être compétitive dans la société de l'information de demain.

Il s'agit d'une réforme en profondeur, l'administration 2.0, que le Conseil d'Etat avait déjà retenue dans son premier plan de mesures et qui nécessitera non seulement un investissement financier mais un engagement de tous les acteurs concernés.

Vous remerciant de votre attention, je vous prie de croire, Monsieur le Président, cher Monsieur, à l'expression de mes sentiments les meilleurs.



Mark Muller

**Annexes :**

- courriel de M. Matthey, directeur général de la Fédération des entreprises romandes
- courrier de M. Grisel, Strategic Account Executive, de la Poste
- tableau des 21 recommandations de la Cour des comptes

**De :** Matthey Blaise [mailto:Blaise.Matthey@fer-dg.ch]  
**Envoyé :** lundi, 17. mars 2008 13:11  
**À :** Taschini Bernard (DCTI)  
**Cc :** Muller Mark (DCTI)  
**Objet :** RE: PL administration en ligne

Cher Monsieur,

J'ai bien reçu votre mail du 7 mars me demandant l'appréciation de la Fédération des entreprises romandes Genève s'agissant du PL 10177 ouvrant un crédit d'investissement de CHF 30'850'000 pour le développement de l'administration en ligne (AeL).

Permettez-moi à titre liminaire de vous indiquer que la FER Genève, dans le but précisément de simplifier le travail administratif incombant à ses membres, a mis en production le 23 janvier de cette année un portail d'entreprises ([www.fer-ge.ch](http://www.fer-ge.ch)). Ce portail contient les quatre couches de l'administration décrites dans le rapport à l'appui du PL. Il permet notamment d'obtenir de l'information ciblée et d'effectuer des transactions en ligne au moyen d'un passeport électronique (salaires, institutions sociales). Notre expérience pourrait le cas échéant vous être utile puisque déjà orientée sur les besoins des entreprises.

Cela étant, les processus décrits dans le rapport sont certainement de nature à alléger la charge administrative des entreprises et nous ne pouvons bien sûr que souscrire à une démarche visant à la réduire.

Nous partageons aussi l'appréciation selon laquelle l'AeL permet de se concentrer sur les tâches les plus complexes, avec l'espoir très ferme que le traitement de celles-ci s'accélère. Il serait en effet inacceptable que les gains de productivité dus à l'AeL ne s'étendent pas à l'ensemble du périmètre couvert par l'administration. La transition doit toutefois être préparée si l'on veut éviter des résistances dans la mise en œuvre, résistances de nature à remettre en cause la portée de l'investissement.

S'agissant du projet, nous attirons votre attention sur le fait que la FER Genève est présente, en la personne de M. Olivier Sandoz, dans le comité de Swissdec, le projet d'AeL fédéral. Dans ce cadre, nous avons constaté une méconnaissance des prestations délivrées par des organisations comme la nôtre et par ses institutions sociales et nous tenons à insister sur le fait que nous proposons déjà des services en ligne et qu'il convient, partout où cela est possible, de coordonner les offres avec celles de acteurs du secteur privé, faute de quoi l'entreprise devra faire de la course aux portails, ce qui n'est pas vraiment la meilleure manière de lui simplifier ses tâches.

En espérant avoir répondu à votre demande, et en demeurant à votre disposition pour le développement de l'AeL à Genève, je vous prie agréer, cher Monsieur, mes salutations distinguées.



Fédération des  
Entreprises  
Romandes  
Genève

**Blaise MATTHEY**  
Directeur général  
Direction générale

98 rue de Saint-Jean - CP 5278 - 1211 Genève 11  
Tél. +41 22 715 32 15 - Fax +41 22 738 04 34  
blaise.matthey@fer-dg.ch - <http://www.fer-ge.ch>

LA POSTE 

La Poste Suisse  
Clients Stratégiques et Solutions  
Rue de Montbrillant 38  
Case postale 2745  
1211 Genève 2

Tél. +41 (0)58 448 81 11  
Fax +41 (0)58 667 34 67  
www.poste.ch

eric.grivel@post.ch

+41 (0)79 249 47 53

République et Etat de Genève  
Monsieur Mark Muller  
Conseiller d'Etat  
en charge du DCTI  
Place de la Taconnerie 7  
Case postale 3880  
1211 Genève 3

Votre référence  
votre communication du  
Notre référence SAE/EG/kr  
Personne de contact Mme Karine Roh  
Date Genève, le 17 mars 2008

#### Réunion Poste-DCTI du 6 mars 2008

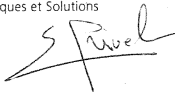
Monsieur le Conseiller d'Etat,

Suite à notre rencontre du 6 mars dernier avec la participation entre autres, de Monsieur Ulrich Gysi Directeur Général de La Poste Suisse et de vous-même, je tiens à vous remercier pour votre disponibilité et votre intérêt à nos solutions « e-gouvernement » dans le cadre votre projet stratégique AEL.

En tant que responsable pour La Poste Suisse de la relation stratégique avec l'Etat de Genève, je vous confirme, suite aux discussions importantes échangées lors de notre rencontre au plus haut niveau, que La Poste Suisse est fortement intéressée à être un partenaire stratégique et ainsi participer au développement du projet AEL qui correspond pleinement à notre stratégie e-gouvernement.

En vous remerciant par avance de l'attention portée à la présente, je vous prie de croire, Monsieur le Conseiller d'Etat, à l'assurance de ma considération distinguée.

La Poste Suisse  
Clients Stratégiques et Solutions



Eric Grivel  
Strategic Account Executive



République et canton de Genève

Département des constructions et des technologies de l'information,  
Centre des technologies de l'information

Programme de l'AeL

## Position du programme AeL vis-à-vis des 21 recommandations de la Cour des comptes

Réf.	N.	Recommandation / Action	Niveau d'intégration	Intégration et impact pour le programme AeL
3.2.4	1	Créer un CR par AMOA de façon à ce que le coût de l'activité de celle-ci soit facilement identifiable et contrôlable pour l'Etat de Genève.	Non Applicable	Pas de lien direct avec le projet, néanmoins, dans le cadre de l'AeL, les prestations sont identifiées et contrôlées auprès de chaque service / département.
3.2.4	2	Regrouper les employés ayant des activités AMOA dans le CR de l'AMOA du département concerné.	Non Applicable	Hors périmètre AeL
3.2.4	3	Exclure des CR dédiés à l'AMOA les tâches ne les concernant pas.	Non Applicable	Hors périmètre AeL
3.3.4	4	Appliquer la méthodologie de cartographie à un département pilote, pour ensuite la déployer aux autres départements. S'assurer que les cartographies produites intègrent les projets votés et en cours.	Total	Dans le cadre de la démarche initiée par le CTI, la chancellerie était le département pilote. Durant 2007, les cartographies Chancelleries et DCTI ont été réalisées. Dans le cadre de la LHR et des prestations en lignes prioritaires, les cartographies sont actuellement en cours notamment pour les départements du DF, DES et du DT. En cours d'initialisation, le DSE, du DIP et le DI. A lancer, le PJ et le SGGC.
3.3.4	5	Établir une nomenclature commune au sein de l'Etat, afin d'éviter la redondance d'information.	Total	La prise en compte des nomenclatures fait partie intégrante du volet LHR de l'AeL, et en constitue un pilier afin de pouvoir respecter les directives de la Confédération pour les échéances 2008, 2010 et 2012. Dans certains cas, une simple nomenclature est insuffisante et le projet prévoit des métadonnées pour atteindre l'objectif d'interrelation indispensable à l'AeL.
3.3.4	6	Dresser un plan de déploiement du projet cartographie.	Partiel	L'AeL est partie prenante du déploiement du projet cartographie dont le plan de déploiement sera prêt à fin avril.
3.3.4	7	Présenter en préambule à tout projet de loi les cartographies techniques actuelles et projetées et le plan de convergence.	Partiel	Le lancement des projets du programme AeL se feront sur présentation des cartographies auprès des instances CSSI, CGPP et CAT. Ces commissions seront en mesure d'autoriser ou d'interdire le démarrage en fonction de l'avancement des cartographies et du respect du plan de convergence.
3.4.4	8	Identifier les besoins communs et y associer une solution commune. Toute demande s'en écartant doit être accompagnée d'une justification.	Total	La gouvernance prévue du programme de l'AeL permettra d'identifier les besoins communs. Par ailleurs, l'architecture retenue permet structurellement une réutilisation des composants et solutions mis en œuvre. Ces composants sont construits et/ou achetés dans le cadre des composants techniques transversaux et des composants métiers
3.5.4	9	Choisir une méthodologie de projet qui tienne compte des différentes typologies et tailles de projets.	Total	La méthodologie retenue est HERMES, méthodologie sélectionnée et en application à la Confédération.
3.5.4	10	Imposer la méthodologie retenue comme étant la seule acceptée à l'Etat.	Total	Tous les projets de l'Etat s'inscrivent dans le programme de l'AeL, suivront la méthodologie HERMES
3.6.4	11	Définir le cahier des charges des directeurs de projet et des autres membres d'une équipe de projet, identifier toutes les personnes ayant ces compétences et les projets qui leur sont attribués.	Total	Ceci est partie intégrante du Manuel de projet et du Plan qualité de l'AeL, et des descriptions de missions rédigés dans le cadre du lancement de tout ou partie (=phase) d'un projet du programme de l'AeL. Ces 2 dispositions sont issues de l'application de la méthodologie HERMES.
3.6.4	12	Évaluer par département le nombre d'heures nécessaire aux projets en cours, les comparer aux heures disponibles et les communiquer.	Total	La structure Project Management Office (PMO) aura pour mission d'assurer l'établissement prévisionnel (et le suivi) de ces plans de charge avec l'assistance de la solution MPM / Plan de charge pour les MOE. Ceci sera assuré par d'autres moyens de suivi dans le cadre des MOA (tableaux à constituer)

## Position du programme AeL vis-à-vis des 21 recommandations de la Cour des comptes

Page 2

Réf.	N.	Recommandation / Action	Niveau d'intégration	Intégration et impact pour le programme AeL
3.7.4	13	Élargir le champ d'action du collège spécialisé des SI (au PJ et au Grand Conseil)	Total	Fait, le collège spécialisé intègre des représentants du pouvoir judiciaire et du service du Grand Conseil.
3.8.4	14	Mettre en place un outil de suivi des heures de tous les acteurs impliqués dans les projets et valorisation de façon uniforme.	Total	La MOE le fera via le système MPM / Comptes rendu d'activité. Dans un premier temps, les MOA le feront via des tableaux récapitulatifs d'activité à constituer par le PMO du programme AeL.
3.10.4	15	Préciser les projets de loi afin qu'ils puissent servir de références pour le suivi.	Partiel	Les informations demandées par la Cour des Comptes figureront dans la partie spécifique du plan qualité associé à chaque prestation.
3.10.4	15-a	Présenter une cartographie logique et physique en préambule des projets de lois.	Total	Inscrit dans le manuel qualité de l'AeL.
3.10.4	15-b	Établir un découpage du projet en différentes phases d'au maximum 3 millions chacune et d'une durée de réalisation inférieure à 2 ans.	Total	Les montants maximaux pour les projets de prestations sont de 800 000 F et il est prévu de livrer une prestation en 9 mois.
3.10.4	15-c	Représenter les livrables avec une description des fonctionnalités du point de vue de la maîtrise d'ouvrage, par conséquent vulgarisés.	Total	Les prestations seront décrites avec un feuillet introductif de 5 à 10 pages accessibles à tous les partenaires de l'AeL (Juridique, Sociétal, Politique, Organisationnel et Technique). Cette description texte pourra être complétée d'une maquette.
3.10.4	15-d	Garantir que la révision des processus métier a été faite et est inscrite au projet de loi. A défaut, la première phase doit correspondre à la révision des processus.	Total	Inscrit dans le manuel de projet et plan qualité de l'AeL.
3.10.4	15-e	Indiquer la durée du projet relativement à la date du vote du crédit.	Partiel	Le PL étant antérieure à la recommandation celle-ci n'est pas applicable. Par contre, les délais dans le manuel de projet et le plan qualité lié à chaque prestation seront mentionnés avec des dates relatives.
3.10.4	15-f	Intégrer systématiquement les coûts complets.	Total	Inscrit dans le manuel de projet et plan qualité de l'AeL pour la structure PMO
3.10.4	15-g	Chiffrer les avantages mentionnés dans le calcul du ROI, et les identifier par un CR et une nature de frais afin d'être suivis en comptabilité.	Total	Chaque prestation démarrera à l'issue d'une analyse ROI validée. Cependant, tous les avantages ne peuvent être valorisés et identifiés par un CR (ex : gain de temps).
3.11.4	16	Définir le format d'un tableau de bord synthétique.	Total	La solution de tableau de bord synthétique est MPM (Management des produits et des métiers du CTI) pour la MOE. Ce tableau de bord sera complété par le volet communication MOA
3.11.4	17	Rendre le tableau de bord consultable à tout moment et permettre son alimentation par tous les acteurs.	Total	via MPM, dans un premier temps, puis par tout autre outils commun à l'ensemble des parties prenantes ensuite (solution commune à construire).
3.11.4	18	Accompagner les changements d'équipe sur un projet d'un point de situation sur l'état du projet montrant le tableau de bord et les problèmes rencontrés en cours.	Total	L'allocation des ressources critiques se fera via le PMO de l'AeL sur la base d'une analyse d'impact sur les mouvements de personnel (ressources internes et externes)
3.11.4	19	Procéder à la révision des projets une fois par an, avant le processus budgétaire, par les directeurs de projet devant le collège spécialisé des SI.	Total	L'AeL présentera annuellement l'état et l'avancement du programme à la CSSI et à la CSPP ainsi que lors de la communication trimestrielle devant la/les commission/s du Grand Conseil (sous-commission informatique et/ou commission des finances).
3.11.4	20	Arrêter les projets n'ayant pas de livrables depuis plus de 18 mois et si le besoin persiste, faire voter un nouveau crédit.	Total	Il est prévu de fournir les livrables du programme de l'AeL en 9 mois.
3.11.4	21	Prévoir soit un plan de développement formalisé en cas d'insatisfaction de l'utilisateur, soit un bilan final et un bouclage de la loi d'investissement dans les trois mois suivant l'acceptation de l'utilisateur, pour les projets pour lesquels un « recettage » a été conduit.	Total	Inscrit dans le manuel de projet et plan qualité de l'AeL à travers le bilan de fin de projet (ou plus exactement de prestation). Ces dispositions sont par ailleurs conformes à la LGAF