

Date de dépôt : 20 avril 2010

Rapport

de la Commission de contrôle de gestion chargée d'étudier :

- a) RD 665-A Rapport d'activité de la Commission de surveillance des Offices des poursuites et des faillites pour l'année 2006
- b) RD 775-A Rapport d'activité de la Commission de surveillance des Offices des poursuites et des faillites pour l'année 2008

Rapport de M. Ivan Slatkine

Mesdames et
Messieurs les députés,

Le 30 novembre 2009, la Commission de contrôle de gestion (ci-après CCG), présidée par M. Francis Walpen, a pris acte du rapport d'activité de la Commission de surveillance des Offices des poursuites et des faillites pour l'année 2008 (RD 775). Cette décision faisait suite à l'audition de l'ICF suite à son rapport sur son audit informatique relatif au projet informatique de l'Office des faillites.

Suite à cela, et compte tenu que le rapport de la CCG sur le rapport d'activité de la Commission de surveillance des Offices des poursuites et des faillites pour l'année 2006 (RD 665) n'avait pas été déposé et que la personne qui en avait la charge n'a pas été réélue au Grand Conseil, il a été ajouté au rapport relatif au RD 775 celui du RD 665.

RD 665 – Rapport d’activité de la Commission de surveillance des Offices des poursuites et des faillites pour l’année 2006

La CCG s’est réunie à trois reprises pour traiter du RD 665, les 29 janvier, 26 février et 19 mars 2007, sous la présidence de M. Jacques Follonier. M. Raphaël Audria, secrétaire scientifique de la CCG, a assisté à l’ensemble des séances. Les procès-verbaux ont été tenus par M^{me} Martine Bouilloux-Levitte, que la commission remercie.

Audition de M^{me} Ariane Weyeneth, présidente de la Commission de surveillance des Offices des poursuites et des faillites

Lors de son audition, Mme Weyeneth relève :

- la grande amélioration du service des ventes qui était l’un des soucis principaux de la Commission de surveillance dès son entrée en fonction ;
- les soucis causés par le service des saisies qui croule sous le travail ;
- qu’au niveau du service des saisies toujours, il faut du personnel qualifié (huissiers, assistants-huissiers) et qu’il n’est pas possible de placer des gens pendant une durée limitée à ces fonctions. Il en est de même au niveau des notifications des commandements de payer ;
- que la nouvelle loi d’application de la LP, qui entrera en vigueur le 2 mars 2007, va alléger le fonctionnement de la Commission de surveillance ;
- que selon la Commission de surveillance, les contrôleurs internes des Offices devraient être rattachés à la direction de manière à participer à la conception et à la mise en œuvre des systèmes de contrôle interne ;
- enfin, que les Offices sont en train de combler les retards pris par le passé mais qu’il est difficile de donner un délai avec exactitude.

Audition de M. Christophe Pommaz, préposé de l’Office des faillites

M. Pommaz, préposé de l’Office des faillites, relève les points suivants :

- depuis 2003, le nombre de faillites définitives n’a cessé d’augmenter (911 en 2003, 1069 en 2006). Néanmoins, le stock du nombre de faillites en cours a diminué, ce qui signifie que la cellule d’assainissement fait correctement son travail ;

- pour 2007, les deux grands chantiers à l'Office des faillites seront la refonte informatique ainsi que la réorganisation de l'Office, notamment au niveau de la gestion de l'absentéisme ;
- à fin 2005, l'Office comptait 47 équivalents temps-plein. En 2006, ce nombre a passé à 48. L'utilisation de personnes placées en OTC varie entre 7 et 8 ;
- dès le 1^{er} mars 2007, le service RH de l'Office sera confié au Département des institutions ;
- au niveau de l'informatique, le système en place date de 1994. Les nouvelles technologies permettraient d'économiser environ 800 000 F par an. L'Office attend un nouveau développement de l'application informatique, notamment la possibilité de pouvoir interfacer l'application future « faillite » avec tous ses partenaires ;
- concernant la salle de ventes, suite à une décision de 2004 du Conseil d'Etat, M. Chollet et lui-même ont réalisé un rapport alarmant sur la situation constatée à propos des biens en déshérence. Les biens ont été identifiés, détruits pour certains et exposés pour d'autres, dans le but d'être vendus. La situation s'est considérablement améliorée depuis 2 ans ;
- concernant les OTC, leur suppression ne devrait pas trop poser de problème, sous réserve bien sûr d'une augmentation très importante des dossiers à traiter.

Audition de M. Olivier Chollet, préposé de l'Office des poursuites

M. Chollet, préposé de l'Office des poursuites, relève les points suivants :

- l'Office des poursuites est au milieu du gué concernant l'évolution de la situation. L'Office souffre toujours de retards conséquents en matière d'exécution des saisies, mais il a résorbé son retard dans d'autres domaines. La refonte informatique représente un chantier particulièrement conséquent qui a cours depuis de nombreuses années ;
- toujours au niveau informatique, il y a la volonté de collaborer avec le canton de Fribourg sur une application, voire de développer un outil utile pour l'ensemble des cantons romands. Le projet des OP sera indépendant de celui des OF ;
- l'assainissement du service des ventes ;
- la compression des délais entre la réception de la réquisition de poursuite et l'édition du commandement de payer. La notification est à présent faite dans les 15 jours qui suivent l'édition des commandements de payer, ce

qui permet de finaliser la procédure complète en un mois et demi pour le 70% des actes. Cela a pu être possible grâce à une collaboration avec la Poste (ExpressPost) ;

- au niveau des saisies, la situation est plus délicate. En l'espace de trois ans, le nombre de saisies a augmenté de 50%. La proposition de poursuites qui aboutissent à l'exécution d'une saisie devient toujours plus importante ;
- pour son Office, la suppression des OTC sera un problème sachant que plus de 59 postes sur 180 leur sont confiés ;
- les tarifs de notifications dépendent d'une loi fédérale dont il est impossible de s'écarter.

Conclusion et vote de la commission

Suite à ces 3 auditions, **la commission de contrôle de gestion prend acte** de manière tacite de ce rapport d'activité de la Commission de surveillance des Offices des poursuites et des faillites pour l'année 2006.

RD 775 – Rapport d'activité de la Commission de surveillance des Offices des poursuites et des faillites pour l'année 2008

Introduction

Le RD 775 a été traité par la sous-commission en charge du Département des institutions lors de la précédente législature. Nous reprendrons ici les éléments essentiels qui ont été relevés tout en faisant un petit rappel historique concernant les Offices des poursuites et des faillites.

Rappel

Suite aux scandales des Offices des poursuites et des faillites en 2000/2001, une nouvelle loi sur l'organisation de ces offices a été votée début 2002. Cette nouvelle loi a permis de créer deux offices distincts, l'un pour les poursuites et l'autre pour les faillites. Une direction générale chapeautant les deux offices a alors été mise en place.

Lors de la législature suivante, et après avoir pu constater que la direction générale ne pouvait fonctionner telle qu'organisée, le parlement a voté une nouvelle loi supprimant cette direction générale, les deux préposés devenant ainsi responsables chacun de leur office.

Depuis 2002, les offices ont considérablement amélioré leur fonctionnement et les retards ont été comblés. Depuis 2007 un système de contrôle interne est en train d'être mis en place. Parallèlement à cela, tant au niveau de l'Office des poursuites qu'au niveau de l'Office des faillites, une refonte informatique est envisagée et étudiée.

Travaux menés par la sous-commission en charge du DI

Les deux commissaires en charge du RD 775 ont effectué les auditions suivantes :

- audition de M. Christophe Pommaz, préposé de l'Office des faillites, et de M. Olivier Chollet, préposé de l'Office des poursuites ;
- audition de Mme Ariane Weyeneth, présidente de la Commission de surveillance des Offices des poursuites et des faillites ;
- audition de M. Laurent Schild, chargé de contrôle interne des OPF ;
- audition de M. Marc Antille, responsable du contrôle interne du DI.

L'ensemble des procès-verbaux ont été tenus par M. Raphaël Audria, que la sous-commission remercie pour leur exactitude et exhaustivité.

Audition de M. Christophe Pommaz, préposé de l'Office des faillites, et de M. Olivier Chollet, préposé de l'Office des poursuites

En premier lieu, M. Chollet remet le document « Bilan 2008 et perspectives 2009 »¹. Il relève la forte augmentation du nombre de poursuites et se dit inquiet pour l'avenir vu la situation économique. Néanmoins, malgré cette croissance, l'OP tient ses objectifs d'édition de commandements de payer, ce qui signifie que le commandement de payer est édité – en moyenne – dans la semaine qui suit le dépôt de la poursuite. Ce délai était dans un passé récent de 3 mois ! Les assurances et l'administration fiscale représentent près de 50% des réquisitions et c'est grâce aux poursuites électroniques que l'OP arrive à respecter les délais qui ont été fixés par la Commission de surveillance.

M. Chollet relève aussi la grande précarité de la population, et note qu'une saisie exécutée sur deux constate l'insolvabilité totale du débiteur.

Le ratio entre la continuation et la réquisition de poursuite à Genève est de 68% pour 2008 alors qu'en 1990 ce ratio n'était que de 48%. Au niveau national, le canton de Genève se singularise par un taux très élevé de poursuites, 1 poursuite sur 10 en Suisse étant introduite à Genève. Le taux est plus important en milieu urbain qu'en milieu campagnard.

¹ Voir annexe I.

M. Pommaz relève quant à lui que 2008 a été une année record à Genève en termes de faillites. Selon lui, 2009 sera encore pire. En 2008, on a vu un nombre croissant de faillites de particuliers alors que les faillites commerciales étaient en diminution.

Concernant le nombre de faillites en gestion (soit en stock), si ce nombre était de 2400 dossiers en 2002, il est passé en dessous de 900 à la fin 2008. Malgré l'augmentation des faillites, le nombre s'est réduit. Le travail réalisé est donc considérable mais usant pour les collaborateurs de l'Office. Vu l'ampleur de la tâche, certains collaborateurs sont quelque peu démotivés et cela peut expliquer un niveau élevé des absences. Ce point préoccupe particulièrement M. Pommaz.

Les Offices ont subi la réduction linéaire de 5% des postes telle que décidée par le Conseil d'Etat. Pour M. Pommaz, cette réduction n'est pas judicieuse vu la masse de travail. Les bons résultats obtenus ces dernières années peuvent faire penser que les Offices fonctionnent mieux mais cela ne veut pas dire qu'il est possible de supprimer des postes sans prendre le risque de voir les retards repartir à la hausse. Pour M. Pommaz, il faut maintenir le statu quo en termes de nombre de postes.

M. Chollet indique qu'en ce qui concerne l'Office des poursuites, vu l'obsolescence du système informatique, plus que la diminution de postes, il faudrait au contraire augmenter le nombre de postes d'auxiliaire. Ces augmentations de postes sont nécessaires pour répondre aux exigences fixées par la Commission de surveillance. Cela est particulièrement vrai au niveau des saisies qui ne peuvent pas être sujettes à une évolution technique ou technologique. Si le Conseil d'Etat maintient la diminution de postes prévue, à n'en point douter, il s'agira pour l'OP d'un retour en arrière. Ce retour en arrière réduira à néant les efforts des collaborateurs qui en ont fait beaucoup pour améliorer le système.

Concernant la formation du personnel, si en 2002 il n'y avait aucun programme de formation, et si lors de la présence de la direction générale rien n'a été entrepris non plus, M. Pommaz relève que depuis la nouvelle organisation une collaboration avec le canton de Vaud a été mise en place (le canton de Vaud bénéficie d'une structure de formation qui existe depuis de nombreuses années). La première volée 2007-2009 arrive en fin de formation et des examens seront passés d'ici l'été 2009. Il y a une réelle volonté de faire un contrôle de l'acquisition des connaissances lors de cette formation qui dure 2 ans. Les examens sont organisés par les Offices, avec le concours du Département et de la Commission de surveillance. La formation qui est donnée est une formation métier avec un accent sur la pratique. Au niveau de

l'OP, une formation managériale a aussi été mise en place, ceci pour identifier des « talents » afin de préparer la relève.

Si les RH-terrains sont du ressort des préposés, depuis la dissolution de la direction générale, les collaborateurs RH ont été rattachés au Département des institutions.

Au niveau du département, le répondant des deux préposés est le secrétaire général.

Au niveau de l'informatique, M. Pommaz relève que le Grand Conseil a adopté le PL 10112 pour la refonte de l'informatique de l'OF uniquement. Le montant alloué est de 5 millions avec l'objectif d'avoir un système qui fonctionne dès 2012.

En ce qui concerne l'OP, un appel d'offres a été déposé mais aucune décision n'a été prise à ce jour.

Il est relevé que l'ICF suit de manière particulièrement attentive la gestion du projet OF. Suite aux différents échecs rencontrés tels que le projet MICADO pour le service des contraventions, une attention particulière est portée à la gestion des projets informatiques. On sent d'ailleurs une certaine tension à ce niveau. M. Pommaz indique qu'il représente le maître d'ouvrage (MOA) et que M. Marois, SILO², représente l'assistance au maître d'ouvrage (AMOA). Au CTI, les responsables bougent beaucoup et depuis le début du projet il y a déjà eu 3 responsables différents. Les actions du CTI doivent être suivies avec grande attention. M. Pommaz relève que l'hébergement est fait par le CTI, ce qui contraint les OPF à travailler avec le concours du CTI. De plus, il existe des standards contraignants à l'Etat de Genève qu'il convient de respecter. En conséquence de quoi le CTI est incontournable comme partenaire pour le développement d'un nouveau programme informatique.

En ce qui concerne la refonte informatique du programme des faillites, M. Pommaz indique que des leçons ont été tirées de MICADO. Trois lots ont été déterminés. Le premier lot est fixé à 6 mois et une planification précise de la production de chaque lot a été faite. Une formation a été planifiée pour les usagers mais il est certain que la période de transition va générer des incertitudes. La reprise des données va certainement être difficile.

M. Chollet indique qu'en ce qui concerne l'OP, un comité de pilotage a été créé. Il le préside. Il indique que des représentants du CTI, du SILO et de l'OP siègent au sein de ce comité. La solution de l'appel d'offres a été choisie. Le cahier des charges est exhaustif. Il fait plus de 400 pages. L'horizon 2012 lui semble assez raisonnable pour le projet mais c'est

² *Système d'information logistique et organisation du DI.*

ambitieux, d'une part car le projet doit encore être accepté par l'intermédiaire d'un projet de loi et, d'autre part, car il faudra encore former les collaborateurs. Selon M. Chollet, la solution fribourgeoise, compatible à 70% avec les caractéristiques genevoises, devrait être choisie.

Concernant l'e-administration, M. Pommaz relève que pour les faillites, il est envisagé l'ouverture du système d'information aux créanciers. Pour sa part, M. Chollet explique que pour l'OP, il y a déjà des prestations en ligne qui sont payables par cartes de crédit. Un certain nombre d'améliorations est prévu, notamment quant aux demandes de renseignements de solvabilité faites par les banques. L'idée est de pouvoir ouvrir le système à certains destinataires afin qu'ils puissent chercher eux-mêmes l'information. En outre, M. Chollet relève l'existence du projet ILP, un projet de la Confédération, qui a pour but la transmission de réquisitions par voie électronique, moyennant une signature électronique. L'OP suit avec intérêt les développements du projet fédéral.

Concernant le contrôle interne, les préposés remettent à la sous-commission une liste des procédures pour exemple ainsi que le règlement interne de l'OF³. Un très gros travail a été mené au niveau du système de contrôle interne. Un poste a été spécifiquement dédié au contrôle interne et toutes les procédures sont passées en revue. Un comité de pilotage a été mis en place, avec notamment le contrôleur interne des offices. Le contrôleur interne du Département est aussi invité à ce comité. A ce jour, 35 procédures ont été identifiées ainsi que les risques inhérents. Les risques ont été quantifiés et les mesures de contrôle ont alors été adaptées. Des mesures d'amélioration ont aussi été prises. Enfin il existe pour chaque procédure des check-lists de contrôle. Tant à l'OF qu'à l'OP ces mesures sont en place et fonctionnent.

Audition de M^{me} Ariane Weyeneth, présidente de la Commission de surveillance des Offices des poursuites et des faillites

M^{me} Weyeneth relève que les offices ont très nettement remonté la pente depuis le « scandale des offices ». Néanmoins, pour la Commission de surveillance, l'Office des poursuites travaille sur la corde raide. Il serait difficile pour cet office de travailler avec moins de collaborateurs. Au-delà de la problématique des postes, la présidente relève qu'une autre préoccupation de la Commission est la formation des collaborateurs. Des tests métier ainsi que des tests au niveau du suivi des procédures ont été faits et les résultats

³ Voir annexe 2.

n'ont pas été bons. Le sujet de la formation sera suivi avec attention de la part de la Commission de surveillance dans le futur.

Il est relevé que le nombre de plaintes déposées en 2008 a été de 403 contre 410 un an plus tôt. Concernant ces plaintes, 40% ont été rejetées.

Après avoir confirmé que la suppression de la direction générale était une bonne chose, M^{me} Weyeneth indique avoir rencontré M. Pommaz pour aborder le cas des administrations spéciales. Depuis l'entrée en vigueur de la commission, il est étonnant qu'il n'y ait pratiquement pas eu d'administration de ce type. En effet, M. Pommaz a indiqué que son office est submergé de travail et pourtant il n'utilise pas la possibilité qui lui est offerte d'avoir des administrations spéciales. A cela M. Pommaz a répondu que seules 5% des faillites étaient des faillites liquidées par voie ordinaire et que, de plus, c'est le créancier qui doit décider d'une administration spéciale. Enfin, il faut savoir que la liquidation par une administration spéciale est plus coûteuse qu'une liquidation faite par l'Office des faillites.

La Commission de surveillance indique craindre qu'avec la situation économique que nous vivons les offices reviennent en arrière au niveau de leur fonctionnement. Le travail avec des auxiliaires peut avoir un sens pour des tâches auxiliaires mais en ce qui concerne le travail d'huissier, cela s'apprend.

Au niveau de l'informatique, M^{me} Weyeneth indique que le projet de refonte avance et ce plus spécialement au niveau de l'Office des faillites. En ce qui concerne les poursuites, la commission n'est pas au courant d'un projet spécifique. Néanmoins, le système fonctionne et la commission a la garantie que le CTI assurera bien la maintenance du système jusqu'en 2012. M^{me} Weyeneth relève que le programme « poursuites » est un programme complexe. Cependant, il est évident que lorsque les collaborateurs de l'Office auront un système informatique digne de ce nom, ils pourront sûrement avancer plus rapidement.

Au niveau du contrôle interne, M^{me} Weyeneth relève qu'il y a un poste de contrôleur de gestion au sein des Offices et que ce dernier collabore avec le contrôleur du Département. Les résultats sont probants à ce niveau. La Commission de surveillance a appris que l'Office des poursuites avait été choisi comme un service pour lequel une attention particulière serait donnée en matière de contrôle interne.

Pour conclure, il est relevé que les Offices se portent beaucoup mieux qu'il y a quelques années. Certes, la situation n'est pas encore parfaite mais selon la Commission de surveillance le réel souci actuel est les effectifs. La formation est un deuxième niveau de préoccupation. Enfin, la présidente note

qu'avec la prochaine modification de la LOJ, l'autorité de surveillance disparaîtra en tant que juridiction et qu'elle sera rattachée à la Cour de justice, ce qui est pleinement justifié. Pour M^{me} Weyeneth, la Commission de surveillance doit impérativement être assistée de contrôleurs de gestion et ce plus spécialement sur les concordats par abandon d'actifs.

Audition de M. Laurent Schild, chargé de contrôle interne des OPF

M. Schild est entré aux OPF fin 2002 en tant que contrôleur interne. De 2002 à fin 2007, il a fait de l'audit interne au sein des deux offices. Début 2008, avec la volonté politique de mettre en place un système de contrôle interne, doublé de la création de la cellule de contrôle interne au sein du département, il a été décidé qu'il allait se consacrer à la mise en place d'un système de contrôle interne basé sur les 5 piliers du modèle COSO au sein des OPF. M. Schild travaille sous la supervision des deux préposés et de M. Antille, responsable du contrôle interne du DI.

La fonction principale de M. Schild est de développer, de mettre en place et de faire un suivi d'un système de contrôle interne tel qu'il est défini dans la théorie. Il s'agit de s'attaquer aux risques connus et/ou identifiés par l'ICF et/ou la Commission de surveillance. La gestion des risques passe par la mise en place d'un tableau de suivi de ces derniers en proposant des mesures correctrices permettant de diminuer les risques identifiés.

L'audition se poursuit par une présentation par M. Schild de la mise en place du SCI au sein des Offices des poursuites et des faillites, présentation que l'on retrouvera en annexe 3. M. Schild indique que les objectifs fixés pour 2009 sont, entre autres, la cartographie des risques relatifs aux procédures clés ainsi que l'implémentation de nouveaux outils de contrôle. Concernant la cartographie des risques, il existe une cartographie générale ainsi que des cartographies spécifiques par service.

M. Schild relève qu'il existe un comité de gestion des risques qui a été constitué au sein de l'Office des poursuites et que celui-ci est composé du préposé, d'un substitut et de lui-même.

Au niveau informatique, M. Schild confirme qu'une nouvelle application est nécessaire, le système actuel étant obsolète, ne pouvant plus absorber les volumes. En ce qui concerne l'application faillites, il confirme qu'un projet doit aboutir d'ici 2012. La structure mise en place est, en termes de risques, bien adaptée.

Globalement, M. Schild indique être totalement soutenu par le département dans ses démarches. Au niveau interne, il y a quelques résistances. Néanmoins, pour M. Schild la mise en place du SCI est positive

et cela fonctionne globalement bien. Des résultats précis pourront être donnés d'ici fin 2010. M. Schild relève également que les deux offices sont des services pilotes au sein du département concernant le SCI.

Enfin, M. Schild indique que la grande majorité des recommandations de l'ICF sont appliquées et que la relation avec ce service est bonne. De plus, il précise que sa relation avec la Commission de surveillance est excellente.

Après avoir indiqué que si, selon lui, les effectifs sont aujourd'hui peut-être justes, il est persuadé que la refonte des systèmes informatiques améliorera leur efficacité. M. Schild relève qu'avec les mesures prises en matière de contrôle, le « scandale des OPF » connu il y a une dizaine d'années ne pourrait pas se reproduire dans la même ampleur. Néanmoins, le risque 0 n'existe pas.

Pour conclure, M. Schild relève lui aussi l'importance de la formation des collaborateurs des OPF et considère que c'est un risque important en tant que tel.

Audition de M. Marc Antille, responsable du contrôle interne du DI

M. Antille qui dépend directement du secrétaire général du département s'est vu confier depuis octobre 2007 la responsabilité du contrôle interne au sein du DI. Dans son cahier des charges figure la mission de supervision de tout ce qui concerne la mise en place du SCI.

Depuis le départ d'un des employés des OPF qui avait des fonctions de contrôleur et qui posait de réels problèmes pour la mise en place du SCI, l'autorité des proposés a pu être renforcée, le travail de M. Schild initié et enfin la fonction même de M. Antille clarifiée.

M. Antille confirme que les OPF sont des services pilotes en matière de contrôle interne pour le département. M. Antille centralise l'ensemble des rapports, qu'ils viennent de l'ICF, de la Cour des comptes, de la Commission de surveillance ou de la CCG. Sur la base des recommandations émises, il met en place un système de contrôle interne dans l'ensemble du département. M. Antille explique que la présence de M. Schild au sein des OPF a permis de mettre en place assez facilement un système de contrôle interne pilote.

M. Antille explique que l'approche du contrôle interne se fait par processus clés. La présence de M. Schild au sein de la direction des OPF permet de faire évoluer le SCI et de le mettre à jour de manière continue.

M. Antille relève les résistances rencontrées au sein des OPF. Pour certains, le SCI est perçu comme une sorte de limitation dans leur autonomie. Le fait de rendre des comptes n'est pas encore intégré culturellement ainsi

que dans la pratique professionnelle. Afin de rompre les résistances, M. Antille explique qu'au niveau des cadres, il faut les solliciter et que si cela ne suffit pas, il faut les contraindre, par le biais d'évaluations périodiques. Il faut être extrêmement strict sur l'évaluation, car c'est le seul levier d'action qui existe.

Concernant la refonte informatique, M. Antille indique faire partie du SILO. Il confirme que les deux systèmes, celui de l'OF ainsi que celui de l'OP, doivent être refaits. En ce qui concerne l'OF, le crédit a été voté par le Grand Conseil et le nouveau système devra être en place en 2012. Ce projet sera suivi de manière attentive tant par le SILO que par l'ICF. En ce qui concerne le système OP, rien n'a encore été prévu à ce jour.

La refonte du système de l'OF a été confiée à une entreprise externe. L'implication du CTI s'explique par le fait que le CTI est partenaire de tout projet informatique au sein de l'Etat, car c'est lui qui signe les contrats avec les entreprises tierces. En cas de sous-traitance, c'est toujours le CTI qui est en lien avec l'entreprise mandatée.

Concernant la gestion du projet, la méthode HEMES est appliquée, méthode qui doit permettre de bien identifier l'ensemble des responsabilités.

Au niveau de la sécurité du système actuellement en place, M. Antille indique que vu la vétusté de ce dernier, les coûts sont élevés. L'idée a été de faire un audit de sécurité avant la refonte afin d'avoir une liste des points de contrôle dont il fallait tenir compte dans la nouvelle application.

M. Antille conclut en indiquant qu'il souhaite avoir un point de vue extérieur sur le SCI mis en place au sein des OPF et qu'un mandat sera probablement donné en 2010 ou en 2011.

Audition de M. Pict, directeur de l'ICF, et M. Vilaseca, directeur adjoint de l'ICF, sur le rapport ICF 09-35 sur le projet informatique de l'Office des faillites

Il faut relever ici que cette audition de l'ICF a lieu en séance plénière. Si les auditions en sous-commission ont été réalisées lors de la 56^{ème} législature, cette dernière audition a eu lieu au début de la 57^{ème} législature. Cela a permis de faire un point sur les OPF de manière globale et de rappeler à l'ensemble des nouveaux membres de la commission le dossier des OPF. Cette audition s'est déroulée sous la présidence de M. Francis Walpen. M. Raphaël Audria, secrétaire scientifique de la CCG, a assisté à cette audition. Le procès-verbal a été tenu par Mme Angela Gonzalez, que la commission remercie.

M. Pict explique que l'ICF a mené une analyse du projet informatique de l'OF. Par le passé, l'ICF a dressé de nombreux rapports sur des projets

informatiques, permettant ainsi de déceler un certain nombre de lacunes. Ces contrôles se faisaient à posteriori de l'exécution des projets. Face à ce constat, l'ICF a changé ses méthodes et, depuis un an et demi, ce service intervient en amont et pour faire un suivi des projets. A présent, des vérifications sont faites tout au long de la réalisation du projet permettant ainsi une meilleure marge de manœuvre pour apporter des rectifications. Ce premier rapport concernant le projet informatique de l'OF intervient donc avant même le développement du projet en tant que tel. Il porte sur les éléments qui ont été mis en place pour gérer le projet, tels que le projet de loi, l'établissement du cahier des charges et un début d'analyse conceptuelle.

L'audit réalisé repose sur les bonnes pratiques en matière d'audit informatique et de gestion informatique. Les outils utilisés sont ceux qui sont les plus répandus en matière informatique, tels que COBIT, instrument de mise en place et de contrôle des projets informatiques ou encore la méthodologie HERMES⁴, méthode de gestion des projets informatiques implémentée à l'Etat de Genève comme au niveau de la Confédération et que l'ICF propose de conserver pour la suite du projet.

Une présentation est remise à la commission⁵. L'ICF soulève l'analyse incomplète de rentabilité qui s'explique entre autres par la non-prise en compte des charges internes⁶. Pour l'ICF un autre aspect très important est la sûreté de l'information et la protection des données. Ces éléments n'ont pas encore été pris en compte, les besoins de sécurité n'étant à ce stade pas encore clairement définis. Ce travail est néanmoins planifié et sera fait début 2010.

Face à la non-maîtrise des coûts constatés par l'ICF, cette dernière a décidé de suivre régulièrement l'évolution de ce projet. Pour l'ICF, si une analyse a été faite sur le marché suisse afin de savoir s'il existait déjà un programme qui pourrait s'adapter au canton de Genève et que les conclusions ont été négatives, M. Pict pense qu'il ne serait pas inutile de voir si un tel outil existe au niveau international. Il relève qu'adapter un programme déjà existant permettrait de réduire les coûts du projet.

⁴ La méthode HERMES est une méthodologie type pour mener des projets informatiques. HERMES fixe les éléments essentiels d'une procédure de réalisation de projet, notamment en définissant les rôles et responsabilités de chacun des acteurs impliqués dans le projet.

⁵ Voir annexe 4.

⁶ L'estimation des charges internes déjà consommées (min. 600jours/homme) dépasse celle prévue dans le PL 10112 pour la totalité du projet (200J/h).

Au niveau de la sûreté de l'application informatique, M. Pict relève que des données confidentielles sont récoltées et conservées par l'OF. Cela l'amène à penser qu'une analyse fine doit être faite à ce niveau comme au niveau des restrictions en termes d'accès aux utilisateurs. M. Pict indique que les manquements relevés par l'ICF au niveau de la sécurité ont permis de rectifier des oublis et d'entreprendre des corrections des défauts constatés.

M. Vilaseca relève quant à lui les changements qui vont être entraînés par le nouveau programme. Il y a là un gros travail à faire au niveau du personnel par rapport à la formation et la gestion du changement. De plus, il relève que le nouvel outil informatique va influencer les procédures de travail et qu'il y a donc, là aussi, une analyse qui doit être faite. Le jour où le nouveau programme rentrera en production, les nouvelles procédures de travail auront dû être mises en place et assimilées par l'ensemble des collaborateurs concernés. M. Vilaseca relève que ce *management du changement* doit être intégré dans le projet et que sans l'intervention de l'ICF il ne l'aurait pas été.

Il est indiqué à la commission que le projet en tant que tel a été confié à une société extérieure à l'Etat. Un comité de pilotage composé de collaborateurs de l'OF, du SILO et du CTI fera le suivi complet du projet. Au niveau organisationnel, M. Pict indique que la maîtrise d'ouvrage revient à l'OF. Le SILO qui est le service informatique du département va accompagner l'OF dans son travail. Le CTI quant à lui assure le rôle de maîtrise 2. Vu l'absence de compétence au sein même du CTI pour ce type de programme, il a été décidé de le sous-traiter. Cette décision a été prise par le CTI lui-même. Le CTI sera donc pour sa part le répondant du mandataire externe. Le nombre d'intervenants peut sembler compliquer la communication entre ces derniers et le risque qu'un message ne soit pas transmis est réel. Néanmoins, M. Pict relève que la méthodologie HERMES demande à ce que les responsabilités soient clairement définies. Dès lors, un comité de pilotage sera constitué et un président de projet sera nommé pour assumer les responsabilités qui lui incombent.

M. Pict rassure la commission en relevant que, pour l'instant, aucun signe alarmant quant à la reproduction d'un cas comme MICADO ne s'est fait entendre, car l'analyse du projet s'est faite beaucoup plus en amont cette fois-ci. Il souligne qu'un des buts visés par ce rapport était de mettre très rapidement ce projet sur de bons rails.

Concernant la particularité du canton de Genève à développer lui-même une grande partie des programmes informatiques, l'ICF est de l'avis qu'il est utile de s'inspirer des procédés mis en place dans d'autres cantons et de les adapter ensuite aux besoins spécifiques du projet demandé. Cela est moins coûteux que la création d'un programme ou l'invention d'une nouvelle

application. M. Pict reconnaît cependant que pour l'application OF, cette recherche a été effectuée, mais qu'elle a été infructueuse.

Au niveau des coûts du projet, M. Pict précise que le budget de 5,4 millions est respecté mais qu'en revanche, les coûts internes ont quant à eux été minimisés.

Vote de la commission

Le sous-commissaire en charge du DI, après avoir fait un bref historique sur le dossier des OPF⁷, relève que la CCG s'est saisie chaque année des rapports de la Commission de surveillance depuis 2002. Il indique que les premiers rapports étaient très virulents, relevant de nombreux problèmes au sein des OPF. Le RD 775 pour l'année 2008 dénote peu de soucis majeurs et démontre les grandes améliorations qu'il y a eu au niveau de l'organisation, de la gestion et du fonctionnement des Offices. Il réside néanmoins des problèmes. Pour le sous-commissaire, le nœud du problème réside dans le système informatique peu adapté, tant à l'OF qu'à l'OP. Si le projet de l'OF a démarré, il s'inquiète du retard considérable dont souffre le projet OP, car le nombre de poursuites est beaucoup plus conséquent que celui des faillites. Il éprouve une appréhension quant au bon fonctionnement de ces offices, car sans un outil informatique de qualité, il va être difficile de maintenir les délais légaux.

Après avoir relevé les auditions faites par la sous-commission lors de la précédente législature⁸, le sous-commissaire relève qu'outre l'informatique deux autres points négatifs ont été relevés, soit le personnel et la formation.

Au niveau du personnel, il est relevé que le plan de mesures P1 imposant une réduction du personnel de 5% a pu être tenu grâce à la bonne conjoncture. La suppression du personnel a touché principalement les emplois temporaires. A présent, suite à la crise de la fin 2008, il existe un risque de manque de personnel au sein des Offices, manque de personnel qui pourrait avoir comme conséquence l'augmentation des délais légaux et donc des retards plus importants dans le traitement des dossiers. L'absence d'un système informatique performant est un handicap supplémentaire.

Enfin est soulevée la nécessité de former le personnel des Offices comme l'a relevé la présidente de la Commission de surveillance.

Pour conclure, le sous-commissaire recommande à la commission de prendre acte du rapport 775 tout en suggérant à la commission de poursuivre

⁷ Voir introduction.

⁸ Voir ci-dessus.

son travail sur les OPF, notamment en constituant une sous-commission qui auditionne régulièrement tous les acteurs impliqués dans les projets informatiques, tels que le DI, le CTI, l'OP ou l'OF. Cela est d'autant plus vrai depuis que les OPF ont changé de département de tutelle, passant du DI au DF.

Les préposés se sont engagés quant à eux à poursuivre leurs efforts de formation et, au niveau du contrôle interne, il est relevé que le travail réalisé est de très bonne qualité.

Un commissaire, ni de gauche, ni de droite, relève que l'OP souffre de l'augmentation considérable des poursuites dans notre canton, augmentation qui met à forte contribution la disposition des huissiers devant notifier des actes de poursuites à domicile. Si un important effort doit effectivement être fait au niveau informatique, ce commissaire estime qu'il faut s'interroger sur une rationalisation au niveau des regroupements de créances, mélangées sur un seul acte de continuation de poursuites qui serait élaboré en amont. Un projet de simplification administrative devrait être étudié.

Suite à cette remarque la proposition de prendre acte du RD 775 est approuvée par l'unanimité de la commission.

Conclusion

Suite à cette étude poussée du RD 775, la Commission de contrôle de gestion relève que les points suivants doivent faire l'objet d'un suivi attentif, et ce dans le but de permettre aux OPF de fonctionner dans les délais légaux et ce à la satisfaction des citoyens :

- suivi des projets informatiques OF (qui doit aboutir en 2012) et OP (qui doit démarrer par le dépôt d'un projet de loi) ;
- suivi au niveau de la politique des ressources humaines ;
- suivi au niveau de la formation du personnel des Offices.

De plus, il ne serait pas inutile de se pencher sur d'éventuelles simplifications administratives permettant ainsi aux Offices de mieux fonctionner.

Enfin, relevons qu'ayant changé de département de tutelle, les OPF se retrouvent dans un nouvel environnement de contrôle et ce également au niveau informatique. Cet aspect devrait aussi, selon la commission, être suivi de près.

Forte de ces constats et relevant les grands efforts fournis par les OPF depuis 2002, la Commission de contrôle de gestion vous recommande, Mesdames et Messieurs les députés, de prendre acte des RD 665 et 775.



République et canton de Genève
Département des institutions

Office des poursuites et des faillites

OFFICES DES POURSUITES ET DES FAILLITES

« Bilan 2008 et perspectives 2009 »



Conférence de presse

du

3 mars 2009

Table des matières

1. Préambule
2. Évolution des procédures
 - Office des poursuites
 - Office des faillites
3. Synthèse et objectifs

1. Préambule

Le 1er novembre 2002 est entrée en vigueur la nouvelle organisation des offices des poursuites et des faillites (ci-après OPF) qui consacrait le principe d'un office des poursuites et d'un office des faillites pour le canton. Cette décision faisait suite aux dysfonctionnements constatés en 2000.

Au 1er novembre 2002, la situation des OPF était véritablement critique : d'importants retards dans le traitement des dossiers dans tous les domaines d'activité étaient enregistrés. Le moral des collaborateurs, conséquence des "affaires", était au plus bas.

Les nouvelles directions se sont immédiatement attachées à rétablir l'indispensable lien de confiance avec la population et à la résorption des retards.

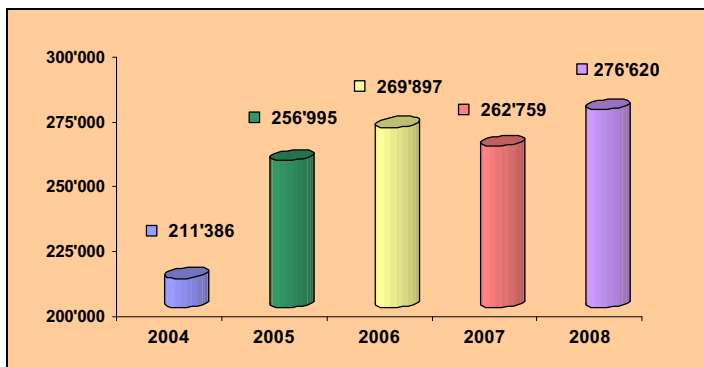
Les OPF genevois en chiffres :

- **300** collaborateurs
- **400 millions** d'encaissements annuels (moyenne des 5 dernières années)
- **35 millions** d'émoluments annuels (recettes pour l'Etat)
- **467'819** réquisitions en 2008 (poursuites, saisies et vente)
- **40 %** env. des poursuites concernent des créances fiscales et d'assurance maladie (LaMAL)
- **1514** faillites prononcées en 2008
- **136 millions** en consignation à la Caisse de l'Etat

2. Évolution des procédures

- Office des poursuites :

Réquisitions de poursuite



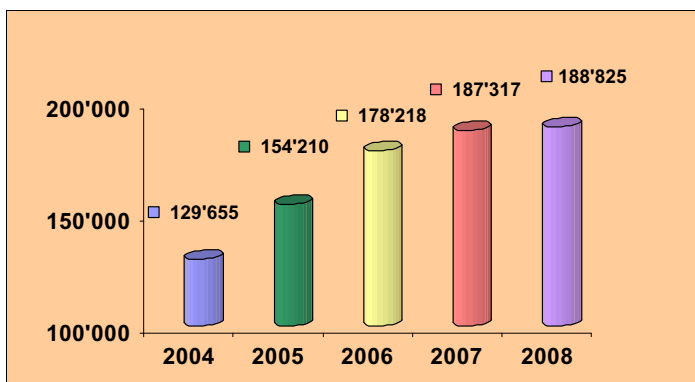
Entre 2004 et 2008, augmentation de **30,86 %** du dépôt du nombre des réquisitions de poursuite et de **5,28 %** entre 2007 et 2008.

Objectifs 2009 :

- Edition du commandement de payer dans les 5 jours ouvrables qui suivent le dépôt de la réquisition de poursuite (au 01.11.2002 le délai était de trois mois !)
- Numérisation des réquisitions de poursuite.

Offices des poursuites et des faillites

Réquisitions de continuer la poursuite



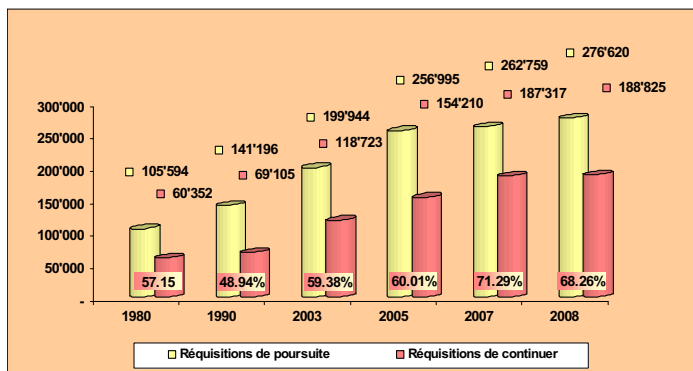
Entre 2004 et 2008, augmentation du dépôt des réquisitions de continuer de **45,64 %**, et de 0,81 % entre 2007 et 2008.

Cette hausse, très importante, génère des surcharges de travail toujours plus difficilement maîtrisables.

146'515 saisies ont été exécutées en 2008 lesquelles ont abouti pour **48,74 %** à la délivrance d'un acte de défaut de biens.

Offices des poursuites et des faillites

Évolution et comparatif



- Le pourcentage dans chaque colonne indique le volume des poursuites qui aboutissent notamment à l'exécution d'une saisie ou à la notification d'une commination de faillite.
- Les chiffres ci-dessous mettent en évidence le ratio entre le nombre de réquisitions de poursuite et la population du canton de Genève.
- Ainsi, théoriquement, si un habitant sur trois faisait potentiellement l'objet d'une poursuite en 1980; aujourd'hui, près de deux sur trois.

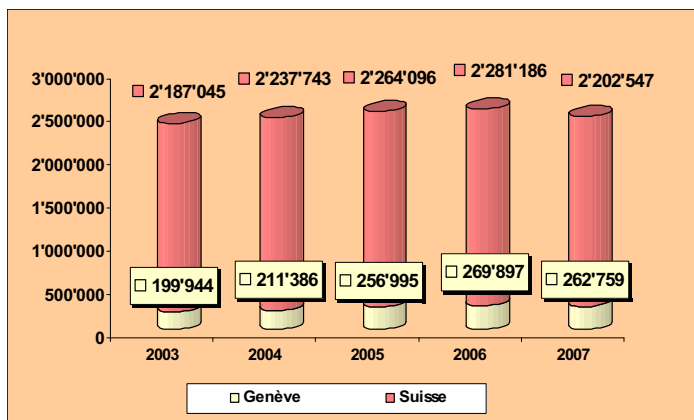
1980	351'065	30 %	2005	438'483	59 % *
1990	382'543	37 %	2006	438'483	62 % *
1995	399'081	36 %	2007	447'584	59 %
2000	413'585	49 %	2008	447'584	62 % **

* Estimation sur la base de la population genevoise en 2004.

** Estimation sur la base de la population genevoise en 2007.

Offices des poursuites et des faillites

Comparaison de l'évolution des poursuites en Suisse et à Genève

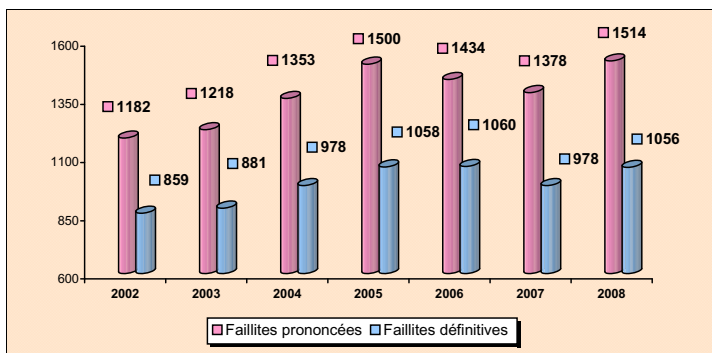


- Entre 2003 et 2007, le dépôt des réquisitions de poursuite a augmenté de **3,28 %** en Suisse, alors que, pour la même période à Genève, cette augmentation s'est élevée à **31,42 % (!)**.
- Si en 2003, les réquisitions de poursuite déposées à Genève représentaient **8,38 %** du total suisse, en 2007, elles représentent **10,66 %**.
- **Plus d'une poursuite sur dix** en Suisse est déposée à Genève.

Offices des poursuites et des faillites

- Office des faillites :

Évolution des faillites prononcées et définitives



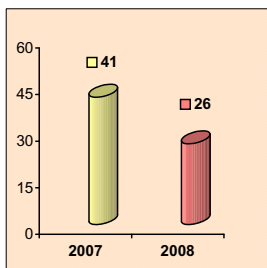
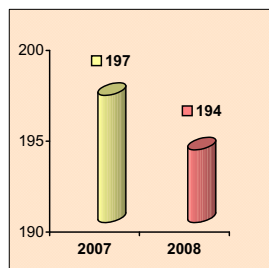
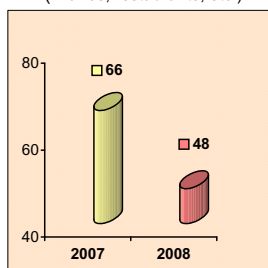
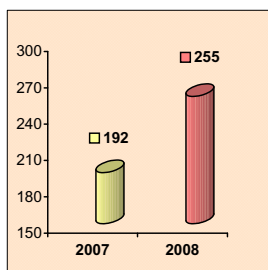
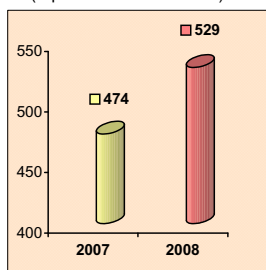
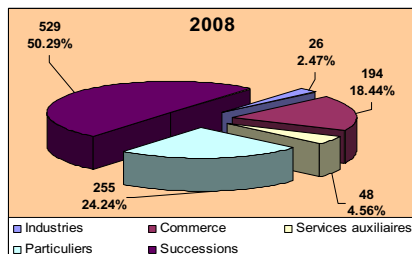
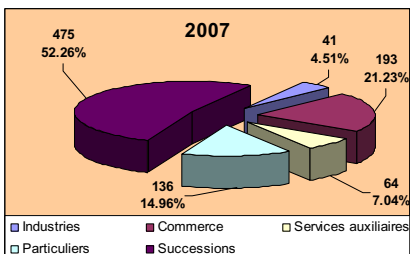
Évolution du nombre de faillites

Après une légère baisse des procédures en 2006 et 2007, les faillites prononcées sont reparties à la hausse en 2008 (+ **9,87 %** sur une année et + **28,09 %** entre 2002 et 2008).

L'année 2008 représente une année record en termes de jugements prononcés (**1514**). A ce jour, **1056** faillites définitives sont actuellement enregistrées.

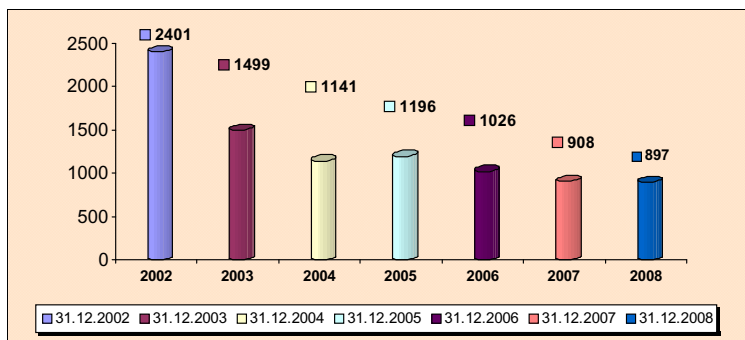
Offices des poursuites et des faillites

Évolution du nombre de faillites par secteur entre 2007 et 2008

Industries (construction, etc.)**Commerce** (aliment, boisson, etc.)**Services auxiliaires**
(finance, restaurants, etc.)**Particuliers****Successions**
(répudiées et insolvable)**Vision d'ensemble**

Offices des poursuites et des faillites

Évolution du nombre de faillites en gestion



Malgré l'augmentation constante des faillites prononcées ces dernières années, le nombre de procédure en gestion a poursuivi sa baisse.

Il est ainsi passé de **2401** à **897** unités de fin 2002 à fin 2008, représentant une baisse de **62.64 %**, démontrant ainsi un travail considérable dans la liquidation des dossiers.

Aujourd'hui, les faillites sont traitées en moyenne dans un délai de **10 mois et 11 jours**, soit en dessous du délai légal d'une année.

3. Synthèse et objectifs des OPF

Malgré une hausse significative et constante ces dernières années des procédures de poursuites et de faillites, les OPF genevois ont résorbé, au prix d'efforts considérables, une grande partie des retards accumulés avant la réorganisation. Cela n'aurait pas été possible sans l'engagement, en particulier à l'OP, de collaborateurs sous contrat auxiliaire.

Les OPF développent de nouveaux outils de gestion et conduisent des réflexions propres à améliorer leur efficacité, en particulier :

- Développement des réquisitions électroniques
- Mise en œuvre des projets de refontes informatiques pour chaque office
- Nouvelle organisation à l'office des faillites orientée vers une meilleure polyvalence et valorisation du personnel
- Mise en place d'une véritable politique de gestion des risques (définition des principales procédures de travail et identification des risques)
- Identification des besoins en formation (métier et managériale) et planification des modules de formation, notamment dans le cadre de la relève
- Collaboration avec le département de l'instruction publique afin de mener dans les écoles une campagne de sensibilisation à l'endettement

Il est à craindre que la détérioration de la situation économique aura vraisemblablement pour conséquence de générer de nouvelles augmentations des procédures de poursuites et de faillites durant l'année 2009.

Un tel scénario ne serait pas sans conséquence sur la bonne marche des OPF en l'absence de ressources suffisantes.

Olivier Chollet, préposé OP
☎ 022 388 90 01

Christophe Pommaz, préposé OF
☎ 022 388 89 20



REGLEMENT INTERNE

1.	Structure et fonctionnement	1
1.1.	Principe	1
1.2.	Direction	2
1.3.	Centre d'expertise	2
1.4.	Groupes.....	3
1.5.	Secrétariat de direction	3
1.6.	Service administration	3
1.7.	Service des ventes	3
1.8.	Conférence des chefs de service	3
2.	Directives.....	4
3.	Gestion du temps	5
3.1.	Horaire.....	5
3.2.	Relevé	6
3.3.	Temps partiel.....	6
3.4.	Permanence dans les bureaux.....	6
3.5.	Avis d'absence	6
3.6.	Maladie et accident	7
3.6.1.	Absence de 1 à 2 jours	7
3.6.2.	Absence de 3 jours et plus	7
3.6.3.	Remarque	7
4.	Changement de domicile, état civil, naissance	8
5.	Actes interdits.....	8
6.	Réquisition de poursuite contre un membre du personnel	8
7.	Nettoyage et entretien du bâtiment	8
8.	Parking	9
9.	Tenue vestimentaire.....	9
10.	Modification du règlement et entrée en vigueur	9

1. Structure et fonctionnement

1.1. Principe

La direction de l'office est assurée par le préposé, les substituts et le chef du service administration.

L'office des faillites comporte les services suivants :

- o centre d'expertise (juridique, analyse financière, liquidation)
- o groupes 1 à 5
- o secrétariat de direction
- o service administration (comptabilité, caisse, économat, réception, archives)
- o service des ventes

Les services sont subordonnés à la direction. Les membres de la direction se répartissent les services.

Les techniciens informatiques des OPF assurent le support technique des applications informatiques des OPF. Ils sont rattachés au préposé de l'office des poursuites.

1.2. Direction

La direction :

- organise le travail du personnel de l'office des faillites, contrôle et assiste ceux-ci dans le cadre de l'exécution de leurs tâches en conformité avec la LP;
- attribue les jugements de faillites et veille à une répartition équitable du travail aux groupes, en fonction de critères objectifs tels que la complexité apparente du dossier, les ressources humaines à disposition, la charge de travail;
- établit les directives et les procédures relatives à l'exécution des tâches;
- veille au respect des directives et procédures mises en place;
- met en place des indicateurs de gestion et un contrôle de gestion;
- contrôle, par sondage, les dossiers gérés (*Formulaire 20_01*);
- participe à la formation du personnel;
- procède aux engagements du personnel.

La direction est assistée dans ses tâches du responsable des ressources humaines des OPF.

La direction est assistée dans ses tâches du contrôleur interne des OPF; la direction veille à lui confier des tâches permettant de vérifier la bonne gestion des dossiers.

La direction de l'office se réunit en séance aussi souvent que nécessaire, mais au moins deux fois par mois. Les séances ne peuvent avoir lieu qu'en présence de deux membres au minimum. Le responsable des ressources humaines participe à la séance aussi souvent que nécessaire, mais au moins une fois par mois.

Le préposé dirige les séances de la direction. Le préposé absent est remplacé par l'un des substituts selon l'ordre des critères suivants : doyen de fonction de la direction, puis par ancienneté d'âge.

Les membres de la direction sont tenus de participer aux séances de direction.

En règle générale, la direction décide par consensus.

Le secrétariat de direction tient un tableau des décisions prises en séance lequel est ensuite communiqué aux membres de la direction.

Les séances ne sont pas ouvertes au personnel de l'office. La direction peut néanmoins inviter des membres du personnel à participer à une séance pour obtenir leur avis sur un sujet.

1.3. Centre d'expertise

Le centre d'expertise

- assiste les groupes dans des tâches spécifiques;
- apporte son soutien pour les aspects d'ordre juridique et/ou comptable liés à un dossier;
- liquide les dossiers complexes;

- participe à la formation.

Le juriste, l'analyste financier et le liquidateur expert sont responsables devant la direction des tâches confiées par les groupes dans le cadre de la gestion de leurs dossiers.

1.4. Groupes

Les groupes sont les unités chargées du traitement des dossiers. Les groupes :

- exécutent les jugements en application des dispositions légales et procèdent à la liquidation des faillites;
- sont responsables des dossiers de faillites.

Les chargés de faillites 2 sont responsables devant leurs supérieurs de la direction des groupes qui leur sont subordonnés et des tâches qui leur sont confiées.

1.5. Secrétariat de direction

Le secrétariat de direction assiste la direction dans l'exécution de ses tâches. Il participe aux séances de direction et tient le procès-verbal.

1.6. Service administration

Le service administration organise le travail des unités qui n'ont pas de rôle lié à la gestion des dossiers, à savoir

- o la comptabilité
- o la caisse
- o l'économat
- o la réception et l'accueil
- o les archives
- o le courrier entrant/sortant

Le chef du service administration est assisté d'un adjoint. Il est responsable de la direction du service qui lui est subordonné et des tâches qui lui sont confiées.

1.7. Service des ventes

Le service des ventes est chargé de procéder à la réalisation des objets mobiliers. Il est également à disposition pour le transport de biens.

Le chef du service des ventes est assisté d'un adjoint. Il est responsable de la direction du service qui lui est subordonné et des tâches qui lui sont confiées.

1.8. Conférence des chefs de service

La conférence des chefs de service réunit la direction et les chefs de service. Elle gère les problèmes courants pouvant intervenir dans le traitement des dossiers. Elle discute également des projets de directive ainsi que de l'organisation de l'office.

La direction convoque en principe tous les deux mois une conférence des chefs de service.

L'ordre du jour est adressé aux chefs de service par courriel (*Formulaire 20_11*) au plus tard une semaine avant la séance.

Les préposé et substituts dirigent les séances selon un tournus.

Les membres de la direction et les chefs de service sont tenus de participer aux séances. En cas d'absence, les chefs de service doivent se faire remplacer par une personne de leurs services respectifs.

En règle générale, les membres de la direction et les chefs de services décident par consensus.

Le secrétariat de direction tient un procès-verbal des décisions prises. Le procès-verbal est distribué par courriel (**Formulaire 20_12**) à tout le personnel.

2. Directives

La direction établit des directives relatives à l'exécution des procédures de travail.

Les directives sont enregistrées sous le répertoire :
\\SEDNA\APP\Directives_OPF\Faillites\Directives\

Les directives sont numérotées :

- o de 01 à 20 : directives métier
- o de 21 à 29 : directives administration
- o de 30 à 39 : directives secrétariat de direction

Ce répertoire contient un tableau récapitulatif de toutes les directives.

Pour faciliter le travail, des formulaires et des modèles de courrier (lettres ASB) sont créés. A chaque fois, les références sont indiquées dans les directives de la manière suivante :

- o Formulaire : **Formulaire XX_XX**
- o Lettre ASB : **lettre ASB XX_XX**

Ces formulaires et modèles sont disponibles ainsi :

- o Formulaire : via l'icône Formulaires sur le bureau du PC :



- o Lettre ASB : voir manuels sous :
 - o \\Sedna\app\Directives_OPF\Faillites\Informatique\Manuel lettreASB_OF_Résumé_OFManuelOrganisation.doc
 - o \\Sedna\app\Directives_OPF\Faillites\Informatique\Manuel lettreASB_OF_OFManuelOrganisation.pdf

Tout membre du personnel peut proposer par la voie hiérarchique un projet de nouvelle directive. Il en va de même pour les formulaires et modèles.

Lorsque le sujet revêt une grande importance, la direction soumet le projet à la conférence des chefs de service.

Toute nouvelle directive, y compris leur modification ou suppression, est communiquée par courriel (**Formulaire 20_14**) au(x) service(s) concerné(s). Une copie est adressée à la CSO (via le greffe de juridiction).

Une directive modifiée totalement ou partiellement entre en vigueur au plus tôt dès qu'elle a été communiquée par courriel. La direction peut néanmoins différer la date d'entrée en vigueur.

3. Gestion du temps¹

3.1. Horaire

Le temps de travail se divise en deux parties et se base sur un horaire hebdomadaire de 40 heures effectué du lundi au vendredi : soit en moyenne 8 heures par jour et 4 heures pour un demi-jour.

Le temps de présence obligatoire (horaire bloqué) est :

le matin : de 09h00 à 11h30 = 2 heures 30

l'après-midi : de 14h00 à 16h00 = 2 heures

sous réserve des heures d'ouverture officielles de l'office où une permanence doit être assurée (voir 3.4).

Les heures restant dues seront faites suivant le choix des intéressé-e-s dans le temps variable, pour autant que le travail du service n'en soit pas affecté.

Une pause de 30 minutes au minimum doit être prise entre 11h30 et 14h00.

Les arrivées tardives à répétition ne sont pas admises.

Chacun est tenu d'enregistrer personnellement (via le badge) toutes ses entrées et sorties y compris le début et la fin de la pause de midi. Il est formellement interdit d'en charger une autre personne.

L'enregistrement doit être effectué :

- a) chaque matin : entrée et sortie
- b) chaque après-midi : entrée et sortie
- c) à chaque interruption de travail (un code justificatif doit être introduit au départ ou au retour). Aucune absence ne peut être admise sans l'introduction d'un code justificatif.

Il n'est pas nécessaire de badger pour la pause café qui est de 20 minutes par jour. Une des modalités possibles peut être une pause de 15 minutes par jour, et une autre pause de courte durée.

Pour mémoire, il est contraire au règlement de l'Etat de :

- o quitter l'office sans avoir timbré au préalable, de revenir à sa place de travail après une pause et de timbrer à ce moment-là 30 minutes;
- o quitter l'office en timbrant, de revenir après 30 minutes en timbrant à nouveau et de poursuivre la pause, le deuxième timbrage devant correspondre au retour à sa place de travail.

¹ Voir également les informations disponibles dans le MIOPE disponible via intranet à l'adresse : <http://domem.ge.ch/miope>

Le code 50 (récupération d'heures) peut être pris pour 12 demi-journées ou 6 jours dans l'année pour autant que le solde d'heures soit positif. Pour les personnes à temps partiel, le droit est de 6 codes 50 dans l'année proportionnellement à leur taux d'activité.

3.2. Relevé

Tous les matins, le secrétariat de direction communique les relevés horaires journaliers de la veille aux chefs de service par courriel. Ces derniers indiqueront au secrétariat de direction un-e remplaçant-e en cas d'absence.

Les pointages journaliers doivent être respectés tant au niveau des différents codes que des pointages usuels d'arrivée le matin, pause de midi et départ le soir. A défaut, il sera tenu compte uniquement des heures de présence obligatoires, soit 09h00-11h30 et 14h00-16h00.

Les personnes oubliant systématiquement de pointer leur pause de midi seront automatiquement débitées de 2h30.

Toute anomalie de timbrage (oubli de code - de pointage, etc.) doit être annoncée par le supérieur hiérarchique direct au secrétariat de direction jusqu'à 10h00 au plus tard. Au-delà, les corrections ne seront plus prises en considération, sauf dans le cas particulier où la personne concernée est absente.

Lors de l'oubli de la carte, le nombre d'heures à effectuer dans la journée en fonction du taux d'activité sera crédité sur le compteur, par exemple 8 heures pour un taux à 100 %. En cas d'oubli répété, il sera tenu compte uniquement des heures de présence obligatoires, soit 09h00-11h30 et 14h00-16h00.

3.3. Temps partiel

Toute personne travaillant à temps partiel doit établir un planning en début d'année sur la manière d'effectuer son horaire, le faire viser par sa hiérarchie pour accord et le transmettre au responsable diadata et aux RH-OPF pour information.

Toute demande de modification de l'horaire en cours d'année, provisoire ou définitive, doit faire l'objet d'une demande écrite à la hiérarchie pour accord. Cette modification doit également être transmise au répondant OF du relevé horaire et aux RH-OPF.

3.4. Permanence dans les bureaux

Une permanence doit être assurée dans chaque service durant les heures officielles d'ouverture de l'office, soit de 8h30 à 12h15 et de 13h15 à 15h30.

Toute personne qui s'absente de sa place de travail (activité extérieure, pause, etc.) doit dévier sa ligne directe sur la ligne de service après avoir avisé ses collègues du moment de son retour.

3.5. Avis d'absence

En fin d'année, la direction invite le personnel de l'office à planifier ses vacances pour l'année suivante. Le plan des vacances doit être communiqué à la direction par les chefs de service. Selon l'art. 29 RPAC²,

⁴ Les vacances annuelles sont prises en une seule fois lorsque les conditions du service le permettent; elles peuvent toutefois être fractionnées en plusieurs

² B 5 05.01 - Règlement d'application de la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale et des établissements publics médicaux (RPAC)

périodes et à condition que l'une d'elles représente au moins 3 semaines. En cas de nécessité, un étalement des vacances et une rotation entre les collaborateurs sont organisés.

⁵ Les vacances doivent être prises en totalité dans l'année pour laquelle elles sont accordées, à moins que les besoins du service ne le permettent pas; dans ce cas, le report ne peut se faire sur plus d'une année.

Toute demande de dérogation à la période minimum de 3 semaines doit être motivée, puis validée par le supérieur hiérarchique direct.

Toute absence planifiée (même si elle a déjà été signalée dans le plan annuel) doit être soumise au supérieur hiérarchique direct au moyen du **Formulaire 00_01** si possible 2 jours ouvrables avant le début de l'absence.

Exemple : absence prévue le lundi. L'avis doit être soumis le jeudi précédent.

Après avoir visé l'avis d'absence, le supérieur hiérarchique le retourne au demandeur qui le transmet à son tour au secrétariat de direction.

3.6. Maladie et accident

Les absences imprévues (maladie, accident) doivent être annoncées par téléphone (courriel et SMS exclus) au supérieur hiérarchique direct ou à défaut au secrétariat de direction (☎ 022 388 89 00) au plus tard à 10h00 le matin de l'absence.

Le supérieur hiérarchique qui a été contacté doit immédiatement informer le secrétariat de direction.

En cas d'absence pour maladie ou accident, la collaboratrice ou le collaborateur doit respecter les règles suivantes :

3.6.1. Absence de 1 à 2 jours

L'absence doit être communiquée le premier jour et confirmée le suivant.

3.6.2. Absence de 3 jours et plus

L'absence doit être communiquée le premier jour et confirmée les deux suivants. Dès le troisième jour, un certificat médical doit être adressé au secrétariat de direction. Ce dernier se chargera d'informer le responsable de l'intéressé et transmettra le certificat médical aux RH-OPF.

3.6.3. Remarque

Un certificat médical peut, suivant les circonstances et avis préalable notifié par la direction, être exigé dès le premier jour d'absence.

Dans le cas d'une absence durable, le certificat médical doit être renouvelé toutes les 3 à 4 semaines.

Pour mémoire, un collaborateur sous certificat médical à 100% n'est pas autorisé à travailler, mais doit être atteignable par son employeur.

Ne sont pas autorisées les heures supplémentaires effectuées par une personne qui, sous certificat médical, se trouve en incapacité partielle de travail.

4. **Changement de domicile, état civil, naissance**

Tout changement d'adresse, état civil ou naissance d'un enfant doit être annoncé par le biais du formulaire à disposition auprès du secrétariat de direction.

Une fois rempli, le formulaire doit être retourné au secrétariat de direction.

Le document devra être visé par le préposé puis sera envoyé via le secrétariat de direction aux RH-OPF qui communiquera les changements auprès de l'office du personnel de l'Etat.

5. **Actes interdits**

Il est interdit à un membre du personnel des OPF :

- d'acheter un objet au cours d'une vente (aux enchères ou vente liquidation ou toute autre forme de vente) organisée par les offices (art. 11 LP);
- de recevoir ou percevoir aucun casuel, sous quelque forme que ce soit (art. 6 LaLP).

Par membre du personnel des OPF, on entend non seulement les fonctionnaires mais également les employés, auxiliaires, intérimaires, personnel OCE, stagiaires et apprentis.

La violation de cette interdiction peut entraîner l'ouverture d'une enquête administrative et/ou disciplinaire.

Par ailleurs, il est interdit à tout le personnel des OPF d'assister, dans le public, même sans miser, à une vente aux enchères forcée. En revanche, si pour des raisons particulières (formation, suivi de son propre dossier, etc.), un(e) collaborateur(trice) souhaite assister à une séance d'enchères, il (elle) devra au préalable obtenir l'aval de sa hiérarchie (substituts ou préposé) lequel en informera directement et par écrit le responsable de la salle des ventes. En cas d'accord, le(la) collaborateur(trice) concerné(e) devra être placé(e) hors de l'enceinte destinée au public, à un endroit choisi par le responsable de la vente.

6. **Réquisition de poursuite contre un membre du personnel**

Tout membre du personnel doit s'annoncer sans délai à la direction lorsqu'un commandement de payer lui est notifié. Cette annonce doit être renouvelée en cas de saisie.

7. **Nettoyage et entretien du bâtiment**

M. Philippe Zaugg a été désigné en qualité de répondant vis-à-vis du DCTI et de l'entreprise chargée du nettoyage du bâtiment « Marbrerie 13 ».

Pour information, une copie du cahier des charges de l'entreprise chargée du nettoyage est disponible à la réception au deuxième étage. Un « cahier » disponible à la réception permet de consigner toute réclamation conséquente.

Afin de maintenir l'ordre et la propreté dans ce lieu de travail, la collaboration de tous est indispensable. Tout déchet doit être immédiatement déposé dans les corbeilles à papier ou poubelles.

Les mégots dûment éteints doivent être jetés dans les cendriers à l'extérieur du bâtiment et ceux-ci doivent être vidés immédiatement après leur utilisation.

L'utilisation des toilettes et des WC oblige à respecter les instructions suivantes : fermer les robinets, tirer les chasses d'eau, tirer les rouleaux de serviette, éponger le cas échéant les lavabos, jeter les déchets dans la poubelle.

Tout meuble, outil ou matériel de bureau inutilisable doit être remis à l'Economat. Veuillez coordonner la remise avec le responsable.

Les plantes naturelles doivent être prises en charge (arrosage) par ceux qui en bénéficient. Les plantes artificielles doivent être dépoussiérées régulièrement.

La cafétéria et les kitchenettes doivent être maintenues parfaitement propres et en ordre à tout moment. La consigne « utiliser, laver, sécher et ranger » est de rigueur.

8. Parking

Le personnel doit garer son véhicule dans la zone qui lui est réservée.

Les places "visiteurs" doivent être laissées à disposition des clients.

Les places "direction" sont réservées aux membres de la direction. Si un membre de la direction est absent (vacances, maladie) ou n'utilise pas de véhicule, sa place peut être occupée.

9. Tenue vestimentaire

Une tenue vestimentaire correcte est exigée.

10. Modification du règlement et entrée en vigueur

Le règlement peut être modifié totalement ou partiellement par la direction en tout temps selon la procédure applicable aux directives.

Entrée en vigueur :	01.04.2009	
Mise à jour :		

La mise en place du SCI au sein des offices des poursuites et des faillites

Présentation du 19.10.2009 à la Sous-commission DI

Laurent Schild
Chargé de contrôle interne OP / OF



Département des Institutions
Offices des poursuites et des faillites

20.10.2009 - Page 1

Plan de la présentation :

1. La définition et l'organisation du SCI au sein des Offices des poursuites et des faillites ;
2. Les objectifs prévus pour 2009 ;
3. Les résultats obtenus et exemples de documents de travail ;
4. Les travaux en cours ;
5. Les objectifs à court et moyen terme



Département des Institutions
Offices des poursuites et des faillites

20.10.2009 - Page 2

I. La définition du SCI (1) :

Selon l'article 2, al. 1 de la loi sur la surveillance de la gestion administrative et financière et l'évaluation des politiques publiques de l'Etat de Genève (D 1 10), *"le système de contrôle interne est un ensemble cohérent de règles d'organisation et de fonctionnement et de normes de qualité qui ont pour but d'optimiser le service public, la qualité des prestations et la gestion des entités et de minimiser les risques économiques et financiers inhérents à l'activité de celles-ci."*

Le système de contrôle interne est donc un ensemble de mesures mises en place dans l'organisation permettant de maîtriser les risques liés à la réalisation des objectifs définis par les directions des offices, soient :

- Objectifs opérationnels : assurer l'efficacité et l'efficience du service public, détecter et éviter les erreurs et fraudes, assurer la sécurisation des actifs ;
- Objectifs financiers : assurer la transmission d'informations financières fiables, en temps utiles et conformes aux normes comptables ;
- Objectifs de conformité : respecter la base légale, les règlements et les directives



La définition du SCI (2) :

Le SCI repose sur les 5 piliers du modèle COSO définis dans le *"Manuel de contrôle interne de l'Etat de Genève"* :

- L'environnement de contrôle
- La gestion des risques
- Les activités de contrôle
- L'information et la communication
- Le pilotage du système



L'organisation du SCI :

Sous la responsabilité conjointe des préposés des offices et du directeur du contrôle interne départemental, le chargé de contrôle interne de l'OP a pour mission de mettre en place, de conduire et de développer un SCI efficace.

En collaboration avec les autres membres des directions, il procède à l'identification et à l'évaluation des risques et des contrôles existants, propose des solutions d'amélioration et suit l'implémentation de ces dernières.

Il effectue également des contrôles en relation avec des sujets choisis par les directions.



Le point de départ :

- La volonté politique d'implémenter un SCI efficace au sein de l'Etat de Genève (Manuel du contrôle interne) ;
- La mise en place d'une entité de contrôle interne au sein du DI (arrivée de M. Antille, directeur du contrôle interne DI, fin 2007) ;
- Le rapport de gestion de l'ICF no 07-54 mentionnant l'absence de SCI formalisé au sein des OPF



II. Les objectifs prévus pour 2009 (1) :

L'année 2008 nous ayant permis de proposer une méthode de travail, d'établir un recueil de procédures pour l'OP et pour l'OF (base de travail pour la cartographie des risques), ainsi que de régulariser une partie de la comptabilité de l'OP, les objectifs prévus pour 2009 étaient :

- La cartographie (identification et évaluation) des risques relatifs à certaines procédures-clés choisies par les directions des offices ;
- L'implémentation de nouveaux outils de contrôle et la proposition de mesures d'amélioration pour les procédures dont les risques ont été cartographiés ;
- Le suivi des contrôles et des mesures d'amélioration implémentés, qui sont spécifiques aux procédures analysées (ex. check-lists de contrôle du service des séquestres) ou transversales (concernant plusieurs procédures (ex. suivi de l'absentéisme)) ;



Les objectifs prévus pour 2009 (2) :

- L'exécution de contrôles indépendants de dossiers, sous forme d'échantillon, dans le but de porter un jugement sur la pertinence des contrôles nouvellement mis en place
- L'implémentation d'indicateurs de performance permettant aux directions des offices de s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés ;
- L'établissement de nouvelles procédures, choisies par les directions ;
- Le traitement des risques identifiés par les différents organes de contrôle (ICF, CSO, etc.)



III. Les résultats obtenus à l'OP (1) :

- La constitution d'un **comité de gestion des risques**, composé de membres de la direction, dont la mission est de définir et de suivre l'évolution du plan annuel de travail ;
- L'intégration du chargé de contrôle interne dans les **séances de direction** hebdomadaires, dans le but de l'informer des problèmes et risques en cours ;
- La **cartographie des risques généraux** ;
(*annexe 1*)
- La définition des **principaux objectifs** de l'office et la proposition d'**indicateurs de mesure** ;
(*annexe 2*)
- L'évaluation de l'**environnement de contrôle** (1er pilier COSO) et la proposition d'améliorations : revue des directives, actualisation des cahiers des charges, suivi de l'absentéisme, proposition d'un règlement interne, formalisation du processus de recrutement, etc.



Les résultats obtenus à l'OP (2) :

- La **cartographie des risques** des services des saisies (partie huissiers), du séquestre et des caisses, la proposition et l'implémentation de nouveaux outils de contrôle, la proposition et le suivi de mesures d'amélioration ;
(*annexes 3 et 4*)
- Le **traitement d'un certain nombre de risques comptables** identifiés par l'ICF :
 - justification des comptes créanciers 200.25, 200.26, 200.99, 208.02, 208.25, 208.30, 208.77, 208.99, 240.91 ;
 - régularisation des comptes créanciers 200.03 et 200.19 ;
 - justification des comptes débiteurs 115.11 et 115.93 ;
 - régularisation des comptes CCP et Guichets services ;
 - implémentation de directives sur la gestion des caisses, des comptes bancaires et postaux, des débiteurs, sur la tenue des inventaires et sur l'archivage ;



Les résultats obtenus à l'OP (3) :

- En collaboration avec le CTI et le SILO, la cartographie des **risques liés au système d'information** (GIOP, Compta OP, St-Pierre), la proposition d'outils de contrôle et de mesures d'amélioration : contrôles périodiques des accès, implémentation d'un plan de continuité des activités, etc. ;
- **L'inventaire de la chambre-forte** de l'OP et l'implémentation d'une fiche de contrôle trimestriel ;
- La **réalisation d'un contrôle spécifique** demandé par la direction : ouvertures forcées dans le secteur 12 ;



Les résultats obtenus à l'OF :

- La **cartographie des risques généraux** ;
- La définition des **principaux objectifs** de l'office et la proposition d'**indicateurs de mesure** ;
- Des améliorations relatives à **l'environnement de contrôle** : revue de l'ensemble des directives, support technique, création d'un règlement interne, formation spécifique basée sur les directives.
- La **cartographie des risques** liés au service de la caisse et à certaines procédures comptables (*traitement du compte banque, traitement du compte caisse, traitement des notes à la compta, gestion des consignations de plus de 10 ans*), la proposition et l'implémentation de nouveaux outils de contrôle (*annexe 5*)
- Le **traitement d'un certain nombre de risques comptables** identifiés par l'ICF.



IV. Les travaux en cours à l'OP :

- L'établissement et la diffusion d'une **charte éthique** (règlement interne) ; *(fin 2009)*
- L'analyse des **risques du service de la comptabilité** ; *(fin 2009)*
- L'établissement d'un **manuel de SCI** permettant l'évaluation du degré d'avancement d'un SCI efficace ; *(fin 2010)*
- L'**implémentation des contrôles et des mesures d'amélioration liées au SI** : BCP en collaboration avec le CTI et le SILO, revue des accès informatiques, etc. *(fin 2010)*
- Le suivi des dernières **recommandations de l'ICF (rapport 09-14)** ; *(fin 2009 comptes débiteurs ; fin 2010 comptes créanciers)*
- Le **suivi de l'absentéisme** (tableaux par service effectués, définition d'un plan d'action en fonction des problématiques données en phase de réflexion) ; *(fin 2010)*



Les travaux en cours à l'OF :

- L'analyse des **risques de l'ensemble des procédures**, la proposition et l'implémentation d'outils de contrôle et de mesures d'amélioration, le suivi de ces derniers ; *(fin 2010)*
- Le suivi des dernières **recommandations de l'ICF (rapport 09-14)** ; *(fin 2009)*
- Le **suivi de l'absentéisme** (tableaux par service effectués, définition d'un plan d'action en fonction des problématiques données en phase de réflexion) ; *(fin 2010)*



V. Les objectifs à court et moyen terme (OP) :

- La création d'un groupe de travail pour la **revue de l'ensemble des directives** (*début 2010*) ;
- La **présentation du SCI** aux collaborateurs (*fin 2009*) ;
- L'**analyse des risques d'autres services** (cellules immobilières, service des ventes) ;
→ flux financier : priorité actuelle ! (*2009-2010*)
- L'établissement de **tableaux de bord et d'indicateurs de performance** permettant le suivi des mesures nouvellement implémentées (*dès 2010 afin d'avoir assez d'information*) ;
- La réalisation de **contrôles indépendants** sur les dossiers contrôlés par la hiérarchie afin de s'assurer du sérieux des contrôles effectués (*périodique*) ;
- L'établissement de **nouvelles procédures de travail** (à définir par le copil gestion des risques) ;
- L'**actualisation des procédures et des cartographies** de risques (*périodique, 1x / an*) ;

Les objectifs à court et moyen terme (OF) :

- Cf. slide "travaux en cours" (analyse des risques de l'ensemble des procédures, avec priorité sur les flux financiers) ;
- L'établissement d'un **manuel de SCI** permettant l'évaluation du degré d'avancement d'un SCI efficace (*2010*)

Autres objectifs :

- Déterminer la manière de certifier le SCI aux OPF ;
- Terminer le Master en gestion des risques d'entreprise (*objectif personnel*)



Projet informatique de l'Office des faillites

Présentation à
la Commission de contrôle de gestion
30 novembre 2009



Déroulement du projet

- Avril 2005 : cahier des charges commun OP et OF.
- Septembre 2007 : dépôt d'un PL pour la refonte de l'application informatique de l'OF.
- 2008-2009 : reprise et compléments au cahier des charges OF, en particulier l'intégration de la nouvelle application avec la CFI.
- Juin 2008 : L 10112 ouvrant un crédit de F 5'405'000,-- pour la réalisation de la nouvelle application OF.
- Mai 2009 : appel d'offres.
- Septembre 2009 : choix du fournisseur.
- Prévu : janvier 2010 début de la phase de conception.



Rentabilité du projet

L'analyse de la rentabilité du projet sert à la mise en priorité et au pilotage des projets

- Analyse incomplète de la rentabilité
 - Financière : charges internes non prises en compte, pas de marge suffisante au vu des inconnues résiduelles, pas d'indicateur standard.
 - Apport pour l'administration : liste de souhaits sans analyse de la faisabilité technique ni des coûts.
 - Pas d'analyse des 5 autres axes de la méthode (adoptée par le CE en octobre 2007, soit après le dépôt du PL OF) :
 - Utilité pour les administrés
 - Maîtrise du risque projet
 - Obligation légale/priorité politique
 - Nécessité sur le plan technologique
 - Efficience environnementale

Gestion du projet

- Depuis novembre 2008, tous les nouveaux projets informatiques doivent être conduits selon la méthodologie HERMES.
- Le projet OF n'appliquait pas encore cette méthodologie.
- Depuis notre rapport, la méthodologie HERMES commence à être appliquée.
- En particulier les éléments aussi essentiels que sont la définition des rôles et responsabilités et la définition des étapes obligatoires.
- L'application de la méthode va minimiser les risques opérationnels du projet.

Gestion du projet

Il s'agit de définir, dès la phase de conception

- Les contrôles automatiques ou manuels
- Le caractère bloquant ou non bloquant de ces contrôles
- Les droits d'accès à l'application
- Les contrôles d'intégrité des données
- Le contrôle des interfaces
- etc.

Sûreté de l'information et protection des données

- Cet élément important n'a pas encore été pris en compte
- Les besoins de sécurité ne sont pas encore connus avec précision
- Selon la position de l'audit, ce travail sera fait début 2010. Nous vérifierons que cela soit réellement le cas
- Enjeux :
 - Données correctement protégées contre les divulgations et manipulations inappropriées.
 - Conformité avec la politique de sécurité de l'Etat.

Coûts internes

- Les charges internes n'ont pas été évaluées jusqu'ici.
- Notre estimation des charges internes déjà consommées (min. 600j/h) dépasse celles prévues dans le PL 10112 pour la totalité du projet (200 j/h).
- L'audité s'est engagé à comptabiliser dorénavant toutes les charges internes consommées par le projet.
- C'est un des éléments entrant dans le calcul de la rentabilité financière du projet.

Gestion du changement organisationnel

- L'OF devra adapter son organisation et son système de contrôle interne (procédures, contrôles, etc.).
- Changement directement lié au SCI de la nouvelle application informatique.
- Cette phase n'était pas identifiée dans le planning du projet.

Conclusion

- Le projet a du retard
 - L 10112 : juin 2008
 - Début de la phase de conception : janvier 2010
 - Mise en production prévue : mi-2011
- Il n'y a pas de gros problèmes pour l'instant mais des mesures doivent absolument être prises pour la suite du projet :
 - Etablir le système de contrôle de la nouvelle application
 - Analyser la rentabilité attendue
- Selon le suivi que nous avons effectué en vue de cette séance, nos recommandations sont suivies par l'OF.