

Date de dépôt : 27 février 2018

Rapport

de la Commission des finances chargée d'étudier le projet de loi du Conseil d'Etat de bouclage de la loi 10185 ouvrant un crédit d'investissement de 5 378 000 F destiné à financer la réalisation du nouveau système d'information de l'office du logement, projet « SIDLO »

Rapport de M. Alberto Velasco

Mesdames et
Messieurs les députés,

La Commission de finances s'est réunie en sous-commission le 4 octobre 2013, les 21 janvier, 1^{er} avril, 17 juin et 30 septembre 2015, et en commission le 11 décembre 2013, le 25 mars 2015 et le 24 février 2016, afin d'étudier le projet de loi cité dans l'intitulé de ce rapport, sous les présidences respectives de M. Frédéric Hohl, M^{me} Anne Marie von Arx-Vernon et M. Eric Stauffer pour la Commission des finances, et de M. Eric Leyvraz, M. Eric Stauffer et M^{me} Anne Marie von Arx-Vernon pour sa sous-commission informatique.

Participaient à nos travaux :

Pour le département de la sécurité :

- M. Favre Eric, directeur général SI
- M. Taschini Bernard, secrétaire général adjoint
- M. Michel Bürgisser, directeur général de l'office du logement
- M. Jean-Paul Belgeri, directeur du service aux clients/ DGSI

La Commission des finances ainsi que la sous-commission informatique ont toutes deux été assistées par MM. Nicolas Huber et Raphaël Audria, secrétaires scientifiques.

Les procès-verbaux de ces séances ont été rédigés par M^{me} Marianne Cherbuliez et M. Gérard Riedi.

Que toutes ces personnes soient remerciées du soutien apporté à la commission.

Introduction

Mesdames et Messieurs les députés, considérant le temps qui s'est écoulé pour la réalisation de ce projet et d'autre part pour le rendu de ce rapport, dont le rapporteur tient à assumer sa part de responsabilité, il m'a semblé pertinent de retracer non seulement la genèse de cette entreprise mais aussi ses déboires. C'est la raison pour laquelle le rapporteur vous propose cette introduction basée sur l'excellente rédaction de l'exposé du motif des PL 11486 et 11132.

Rappel du contexte de l'office cantonal du logement

La loi 10185 sur la refonte du système d'information du logement (SIDLO) a été votée le 19 septembre 2008 par le Grand Conseil. Elle ouvrait un crédit d'investissement de 5 378 000 F pour les coûts externes. Par ailleurs, l'exposé des motifs du projet de loi déposé en 2007 par le Conseil d'Etat prévoyait 2 950 jours/homme internes, soit un montant de 2 478 000 F (sur la base d'un taux journalier moyen de 840 F). Cette loi ayant été votée avant l'application des normes IPSAS, elle ne comprend pas, dans le crédit voté, le montant des jours/homme internes.

Les principales raisons ayant incité le Conseil d'Etat à déposer ce projet de loi étaient les suivantes :

- l'objectif d'accroissement du parc sous gestion (20% du parc de logements en LUP¹ dans les 10 prochaines années);
- un parc immobilier plus complexe avec un nombre de règles de gestion accru (définies dans la LGL² et dans la LUP);
- une diminution des effectifs (planification quadriennale) et la suppression des emplois temporaires;
- la nécessité de partager les données du logement avec d'autres services de l'Etat et des partenaires externes, comme les fondations immobilières de droit public, les communes, la Confédération (OFS) et d'autres structures de droit public;

¹ LUP : loi pour la construction de logements d'utilité publique (I 4 06)

² LGL : loi générale sur le logement et la protection des locataires (I 4 05)

- la nécessité d’appliquer la loi sur le revenu déterminant le droit aux prestations sociales cantonales (LRD) et la loi fédérale sur l’harmonisation des registres (LHR);
- la mise en cohérence des données et la suppression des doubles saisies;
- les risques liés à l’obsolescence du système d’information actuel.

L’application principale datait de 1992. Elle était écrite en Cobol et fonctionnait sur un ordinateur Bull, obsolète, dont la maintenance est de plus en plus difficilement assurée. De surcroît, les modifications légales et réglementaires ne pouvaient plus être intégrées dans l’application et impliquaient chaque fois de jongler – non sans risques – avec différents outils complémentaires.

Déroulement du projet

Suite à la promulgation de la loi 10185, les principales étapes du projet SIDLO ont été les suivantes :

- lancement de la phase d’analyse préliminaire le 16 mars 2009;
- passage à la phase de conception / d’évaluation le 21 septembre 2009;
- constitution d’un dossier d’appel d’offres, puis traitement des offres des soumissionnaires et attribution des marchés le 24 juin 2010, pour des montants forfaitaires;
- lancement de la phase de réalisation fin février 2011, après validation des documents de conception détaillés reçus des prestataires;
- en juin 2012, la phase de réalisation n’est pas terminée, alors que la mise en production était initialement prévue en février 2012. Le projet accusait des retards importants. Des décisions de réduction de périmètre ont été prises. De plus, la date de mise en production, initialement prévue à février 2012, a été reportée à décembre 2012, puis à début février 2013.

Un projet de loi d’investissement (PL 11132) a été déposé le 27 février 2013, afin d’obtenir un crédit complémentaire à la loi 10185 de 5 609 200 F (3 131 200 F pour les ressources externes et 2 478 000 F pour l’activation des ressources internes). Ce projet de loi a été traité par la Commission des finances et la Commission de contrôle de gestion afin qu’elle préavise. Son rapport vous est joint en annexe (annexe 1).

Parallèlement, lors de la même séance, le Conseil d’Etat a autorisé la DGSI à « poursuivre l’engagement de ressources humaines et financières sur le projet, en respectant toutefois scrupuleusement l’enveloppe financière prévue dans le projet de loi complémentaire ».

Dans les faits, jusqu'en février 2013, le projet était sous la responsabilité d'un chef de projet attaché au DCTI, puis au DU. Depuis cette date, la DGSI a repris la conduite de ce projet avec toutes ses contraintes (retard, dépassement de budget, périmètre réduit).

Premier audit de l'ICF

Le projet SIDLO a fait l'objet d'un premier audit de l'ICF (rapport 12-31 du 24 octobre 2012), qui avait pour objectifs :

- de vérifier que les retards rencontrés par le projet étaient maîtrisés;
- de s'assurer que le projet avait de fortes chances de se finaliser dans des conditions correctes (respect du périmètre, dépassements budgétaires et retards limités).

Le présent exposé des motifs est largement repris de ce rapport de l'ICF, comme il l'était également dans le projet de loi déposé par le Conseil d'Etat le 27 février 2013 en vue d'obtenir un crédit complémentaire.

Historique du processus de développement

La phase de réalisation a débuté fin février 2011 et ne s'est pas déroulée de manière satisfaisante. Voici la liste des problèmes rencontrés, formalisés dans les procès-verbaux du comité de pilotage du projet et cités dans le rapport de l'ICF susmentionné :

- les tests utilisateurs effectués par l'office du logement (OLO, aujourd'hui office cantonal du logement et de la planification foncière, OCLPF) entre juin 2011 et janvier 2012 n'étaient pas suffisamment structurés et le nombre d'anomalies remontées au cours des différentes livraisons était souvent moins élevé que le nombre d'anomalies attendues par le mandataire;
- les tests utilisateurs métiers ont dû être réalisés en environnement de développement jusqu'à début décembre 2011, car l'environnement de tests n'était pas mis à disposition par la DGSI;
- les anomalies bloquantes relevées durant les tests ont fait l'objet de divergences d'opinions entre le mandataire SQLI et l'OLO à partir de septembre 2011 : SQLI considérait que les développements respectaient les spécifications et l'OLO considérait que ce n'était pas le cas. Ces divergences d'opinions n'ont fait que s'accroître au fur et à mesure des nouvelles livraisons des différents programmes;

- les tests utilisateurs effectués laissaient apparaître de multiples erreurs bloquantes;
- sur toute la partie des prestations immobilières, les tests ont fait apparaître des écarts conséquents entre les besoins métiers des utilisateurs et les développements réalisés par SQLI;
- entre septembre 2011 et janvier 2012, SQLI a fait savoir que l'OLO ne respectait pas son engagement de lui transmettre des données métiers complètes permettant de mener ses développements dans les meilleures conditions;
- à partir de début janvier 2012, il a été décidé en comité de pilotage que la date de mise en production serait décalée à fin juin 2012.

Par ailleurs, une grande partie des lots livrés par SQLI entre août et décembre 2011 n'ont pas été validés par la direction du projet SIDLO, car ils ne répondaient pas aux attentes de l'Etat.

Ainsi, la relation avec le prestataire SQLI s'est peu à peu envenimée entre juin 2011 et décembre 2011.

Pour sortir de l'impasse, des négociations ont eu lieu entre le secrétaire général du département (DCTI à l'époque), la direction générale de l'OLO et la direction de SQLI. Ces négociations ont abouti à un compromis : la mise en place d'une « task force », déployée entre mi-mars et mi-mai 2012, avec une présence des consultants SQLI dans les locaux de l'Etat et un financement supplémentaire, en régie, estimé à environ 400 000 F. Par contre, les 2 500 jours/hommes en dépassement que SQLI affirme avoir subis sont offerts gratuitement à l'Etat.

Constatant ces difficultés, le DCTI a pris l'initiative, au printemps 2012, d'alerter la Commission des finances sur les risques de dépassement de crédit. De même, afin d'assurer la livraison des fonctionnalités essentielles dans les délais requis, il a dû restreindre le périmètre du projet SIDLO.

A la suite de la mise en place de la « task force », les profondes divergences quant à la compréhension du périmètre du projet entre le prestataire et l'OLO ont néanmoins perduré. Décision a été prise de revenir à un mode de facturation en régie afin de débloquer la situation et de poursuivre la réalisation du système d'information.

La gestion des risques, mise en place en septembre 2012, a permis de constater le retard pris dans le développement des fonctionnalités de l'application. Dès lors, la direction de projet a engagé des ressources

supplémentaires afin de renforcer les équipes de développement, de tests et de gestion de projet.

Après une analyse plus détaillée du travail restant à faire, la date de mise en production a été repoussée. L'application a été **mise en service le 4 février 2013**.

Périmètre redéfini

Le cahier des charges initial décrivait un périmètre fonctionnel couvrant l'ensemble des activités liées aux prestations logement à la personne et à la pierre. Par ailleurs, ce système d'information visait également la réalisation d'un outil permettant à l'utilisateur d'effectuer son métier dans les meilleures conditions possibles.

En juin 2012, suite à la réduction susmentionnée du périmètre, le projet ne couvrait plus que les prestations à la personne, à savoir l'accès à des logements contrôlés LUP/LGL, l'octroi de subvention personnalisée HM, l'allocation logement ainsi que la surtaxe. Le système d'information devait également prendre en charge les processus administratifs associés, dont le suivi financier. Par contre, le traitement des prestations à la pierre ne faisait plus partie de ce périmètre.

La reprise des données a également été redimensionnée à l'ensemble des données nécessaires à la délivrance des prestations à la personne. Cependant, compte tenu des efforts importants qui ont été consentis pour structurer l'ensemble des données relatives au logement, dont l'analyse est à même de fournir des indications précieuses pour orienter les politiques publiques, ces données ont été mises en cohérence et stockées en vue d'une utilisation ultérieure.

En outre, afin d'améliorer la qualité des données gérées par l'office, pour toute donnée redondante avec des informations connues d'autres référentiels, les clefs vers ces données de références ont été identifiées et enregistrées. A titre d'exemple, les données des personnes ont été validées avec celles de l'OCPM, les données des logements avec le référentiel géré par l'OCSTAT, les adresses avec celles du SITG. Enfin, les bâtiments ont été mis en corrélation avec les numéros des bâtiments gérés par le cadastre.

Eléments financiers du projet

En principe, un contrat au forfait présente l'avantage pour le client de maîtriser l'enveloppe allouée à son projet et pour le mandataire de planifier son revenu au terme de l'opération. Le principe du forfait peut cependant

s'avérer fatal pour un projet, lorsque le mandataire sous-estime le périmètre du projet ou que celui-ci s'étend au gré de demandes imprévues du client. A priori, le mandataire prend donc plus de risques que son client, mais ce dernier peut se retrouver face à un prestataire qui n'est plus en mesure de réaliser le mandat. Pour éviter une situation inextricable, la conduite d'un projet au forfait doit être aussi rigoureuse et formaliste que pour un mandat en régie.

L'option retenue au premier trimestre 2012 a été de payer le mandataire en régie, en sus du contrat initial et en dépassement du budget voté. Il s'agissait de préserver les développements réalisés et les investissements consentis depuis plus d'une année.

La date de juin 2012 n'ayant pu être tenue malgré les travaux de la « task force », le comité de pilotage du projet a pris la décision de le mener à terme, à nouveau pour préserver les investissements déjà consentis et pour que le nouveau système d'information puisse être mis à disposition des gestionnaires dans le courant du premier trimestre 2013.

Il convient de relever que cette phase critique a été analysée par l'ICF dont la plupart des recommandations ont été prises en compte par le comité de pilotage du projet. L'ICF, malgré un constat de l'état général du projet « très critique » a préconisé de le terminer le plus rapidement possible. En effet, dans son appréciation générale, l'ICF a relevé notamment que « La direction de l'office du logement, ses collaborateurs ainsi que la direction du projet se sont passablement investis dans la réalisation de cette nouvelle application, et ils sont prêts à continuer à le faire. Nous sommes d'avis que ce projet doit être mené à son terme, malgré les difficultés existantes ».

Ce n'est qu'à l'automne 2012 que le coût supplémentaire, en grande partie déjà dépensé, a pu être chiffré, ce qui a conduit le Conseil d'Etat à déposer le projet de loi en vue d'obtenir un crédit complémentaire en février 2013.

Au terme du projet, la répartition des dépenses d'investissement peut être résumée comme suit :

Dépenses externes	
Développement de la solution	6 569 178 F
Reprise des données	1 498 841 F
Licences	77 341 F
Matériel	26 300 F
Sous-Total	8 171 660 F

Activation des ressources internes et personnel sous contrat LSE ³	
OCLPF	618 520 F
DGSI	1 915 411 F
Sous-Total	2 533 931 F
Total	10 705 591 F

Concernant les coûts induits, le PL 10185 faisait référence à des coûts de fonctionnement annuels à hauteur de 600 jours/hommes, auxquels il faut ajouter 45 000 F prévus au titre des coûts des licences. Le montant total des coûts de fonctionnement induits avait donc été évalué à quelque 550 000 F.

Actuellement, le coût de la maintenance pour le système d'information SIDLO de 400 000 F par année a été externalisé. A ce montant, il convient d'ajouter la valorisation de plusieurs personnes de la DGSI représentant une activité d'un ETP à 75%, ainsi que 45 000 F pour la maintenance de l'infrastructure et le financement des licences. Le montant total du fonctionnement induit du projet peut ainsi être évalué entre 550 000 F et 600 000 F, montant proche de l'enveloppe initialement prévue.

Les objectifs et réalisations concrètes du projet SIDLO

Concrètement, les objectifs du projet SIDLO, tels que mentionnés dans l'exposé des motifs à l'appui du PL 10185, étaient les suivants :

- faciliter et optimiser l'ensemble des démarches administratives du citoyen demandeur, ainsi que leur suivi;
- prendre en charge les futures évolutions métiers découlant de la nouvelle loi pour la construction de logements d'utilité publique (LUP), notamment les changements dans la volumétrie (de 20 000 à 29 000 logements à gérer) et dans la redéfinition de nombreuses procédures découlant de règlements qui ne pouvaient pas être prises en compte par l'ancien système;
- garantir l'optimisation de la perception des surtaxes et du versement des allocations et subventions personnalisées;

³ Contrat LSE : contrat selon la loi fédérale sur le service de l'emploi et la location de services

- garantir une intégration complète des fonctionnalités et éviter les doubles saisies qui ralentissaient la réalisation de certains processus et perturbent le suivi des dossiers;
- assurer l'interopérabilité avec des systèmes partenaires tels que les régies ou les fondations immobilières;
- s'intégrer dans l'architecture d'ensemble des systèmes d'information de l'Etat de Genève (CFI, AFC, Calvin, RDU, SITG, etc.);
- supprimer les développements coûteux sur un système obsolète pour tenir compte des nouveaux référentiels (RDU, ID Logement);
- garantir plus de flexibilité pour créer les outils de pilotage, dont les tableaux de bord et de statistiques;
- généraliser la gestion électronique des documents pour l'ensemble des dossiers et des communications entrantes et sortantes de l'OCLPF (numérisation des courriers pour permettre un meilleur suivi);
- optimiser les processus métiers (supprimer les activités doublons);
- réduire les coûts du matériel informatique par la mise en œuvre d'une gestion des impressions groupées et traitées en masse;
- réduire les coûts d'entretien du système en général.

Au terme du projet, dans le cadre du périmètre redéfini, ces objectifs ont pratiquement tous été atteints. Dans la mesure où il n'y a pas de prestation en ligne, seul l'objectif visant à faciliter la démarche administrative au citoyen n'a pas été atteint.

Gains métiers

L'application SIDLO remplit son objectif principal en offrant un dossier entièrement informatisé. L'intégration des processus métiers dans les flux applicatifs (workflow) ainsi que la numérisation des documents des dossiers sont réalisées.

L'office dispose maintenant d'un outil puissant, souple et évolutif qui intègre les meilleures pratiques en matière de dématérialisation des documents, mais aussi d'échange en temps réel avec de nombreux autres systèmes de référence. Les exemples ci-après permettent d'illustrer les progrès accomplis :

- le système intègre un algorithme qui analyse les prestations et peut déclencher automatiquement une tâche de contrôle. Cet algorithme peut être facilement étendu pour inclure de nouveaux contrôles;

- cette année, le processus de renouvellement s’est effectué de mi-février à fin mars. Par le passé, ce processus prenait 3 fois plus de temps et se terminait à fin mai;
- d’une manière générale, le traitement courant des dossiers est plus rapide. C’est ainsi que pour les décisions en matière d’allocation et de subvention HM le gain est estimé à environ 20%;
- plus de 80% des courriers de décisions sont produits automatiquement par le système;
- tous les courriers de l’office à l’attention des demandeurs ou bénéficiaires de prestations sont créés et stockés dans SIDLO au format numérique;
- les informations détaillées des personnes sont extraites automatiquement du référentiel de l’OCPM;
- les informations des avis de taxations (année N-1) sont extraites sur demande du gestionnaire du référentiel de l’AFC;
- tous les versements et factures sont automatiquement transmis à la CFI;
- l’état des paiements de facturation est enregistré automatiquement dans SIDLO;
- le traitement des dossiers courants avec imputation financière (rétroactif de surtaxe et trop-perçu d’allocation et de subvention HM) est plus rapide d’environ 10%;
- la gestion des droits d’accès s’effectue à travers l’outil de sécurité de l’Etat;
- l’impression en masse de courriers à l’attention de bénéficiaires de prestations est configurable;
- les demandes de prestations avec les justificatifs sont dématérialisées et enregistrées dans SIDLO. Le collaborateur de l’OCLPF accède rapidement aux pièces pour le traitement des dossiers standards;
- le suivi des tâches par catégorie de prestation et par service est intégré dans SIDLO qui offre une visualisation rapide du travail en cours, à faire et en retard;
- la production de statistiques pour l’Office fédéral de la statistique est industrialisée. Les rapports sont produits en moins d’un mois au lieu des 4 mois requis avec l’ancien système. Ces statistiques sont indispensables à la bonne exécution de la loi fédérale sur la péréquation financière;
- des analyses statistiques permettant de mieux détailler les prestations à la personne sont devenues possibles, ce qui permet de les rapprocher des prestations sociales versées par l’Etat de Genève;

- la mise en production de SIDLO a permis l'intégration des prestations à la personne délivrée par l'office dans le RDU;
- le système d'information sur le RDU a pu s'appuyer sur les acquis de SIDLO;
- la production de tableaux de bord pour l'office est également industrialisée. Les tableaux de bord sont disponibles en tout temps et mis à jour tous les mois. Ceux-ci peuvent aussi être produits à la demande.

Deuxième audit de l'ICF

Un deuxième audit a été conduit cette année et l'ICF relève que « les fonctionnalités de l'application SIDLO prévues dans le périmètre restreint défini début 2012 ont globalement été mises en place en particulier en ce qui concerne l'attribution de logement, l'octroi de subventions personnalisées HM et l'octroi d'allocations de logement ». Néanmoins, l'ICF a également constaté que des erreurs de développement (anomalies) subsistent et doivent encore être corrigées. Ces anomalies ne portent que sur un nombre très restreint de dossiers (moins d'une dizaine).

Certes, il reste encore des points à améliorer et l'ICF mentionne notamment l'absence de contrôle systématique de correspondance entre les revenus effectifs des bénéficiaires et ceux déclarés. Il s'agit d'un développement mineur (de l'ordre de 20 jours), mais, avant de l'entreprendre, il convenait d'évaluer les avantages et inconvénients de chaque référentiel, celui de l'AFC ou le RDU.

Dans son exposé des motifs, le Conseil d'Etat tire les conclusions suivantes :

Après avoir rencontré de nombreuses difficultés, le système d'information de l'office du logement est désormais opérationnel et le résultat obtenu est, sous l'angle métier et technique, globalement positif.

Il est toutefois indubitable que l'administration cantonale n'a pas su contenir les coûts du projet, dont le périmètre a de surcroît dû être revu à la baisse. Par conséquent, et conformément à la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat (LGAF), le Conseil d'Etat aurait dû déposer un projet de loi ouvrant un crédit complémentaire plus rapidement, après la première information à la Commission des finances. Il ne disposait toutefois pas de tous les éléments nécessaires et la situation continuait d'évoluer.

Certes, contrairement à ce qui était envisagé lors du dépôt du projet de loi 10185, le traitement des prestations à la pierre n'est pas géré par le système, mais il convient de relever que le périmètre réduit des prestations à la personne

recouvre, d'un point de vue technique, plus de 80% des fonctionnalités définies dans le cahier des charges initial. Ce choix a été effectué non seulement pour préserver les investissements, mais également pour assurer l'utilisation du nouveau système par les gestionnaires dans le courant du premier trimestre 2013.

Le Conseil d'Etat relève que ces choix et décisions ont permis d'obtenir un résultat final sans comparaison avec celui qui aurait résulté d'un abandon du projet avec la perte des investissements consentis.

S'agissant du PL 11132, en sus des éléments exposés ci-dessus l'exposé des motifs de ce projet indiquait, afin de justifier la demande d'un crédit d'investissement complémentaire de 3 131 200 F à la loi 10185, que tout projet de système d'information et de communication comporte des risques, notamment de dépassement budgétaire. Et que la probabilité de survenance des risques augmente sensiblement lorsque la solution à mettre en œuvre est créée sur mesure, prévoit de nombreuses fonctionnalités, s'articule autour d'éléments techniques hétérogènes et nécessite la collaboration de parties prenantes dont les objectifs ne convergent pas nécessairement – autant de traits qui ont caractérisé le projet SIDLO et qui auraient nécessité une gouvernance ainsi qu'une gestion de projet taillées au cordeau.

C'est dans cette logique de maîtrise des risques que le Conseil d'Etat entend privilégier – pour ses projets de systèmes d'information et de communication majeurs – des logiciels du marché conçus en « prêt-à-porter » (« progiciels ») et/ou ayant fait leurs preuves dans d'autres administrations publiques. Cette disposition ne peut toutefois pas être appliquée au projet SIDLO, car les obligations légales et réglementaires genevoises en matière de logement imposent un développement « sur mesure ».

Le Conseil d'Etat a conscience des difficultés induites par ces contraintes normatives, qui viennent s'ajouter à un processus de réalisation et de gestion des changements d'ores et déjà intrinsèquement complexe. Il ne peut toutefois pas accepter que la gouvernance et la gestion d'un projet conduisent à un dépassement sensible du cadre budgétaire imparti sans que de surcroît le périmètre initial ne soit respecté. Cela étant, des mesures ont été prises – et seront si nécessaire renforcées – pour mener le projet SIDLO à bon port, puis en assurer l'exploitation, avant le cas échéant d'envisager le dépôt d'un nouveau projet de loi pour couvrir le périmètre initialement défini.

Au-delà du projet SIDLO, le Conseil d'Etat entend revoir globalement la gouvernance de ses systèmes d'information et de communication. En particulier, la Cour des comptes a fait l'objet d'une saisine à cet effet.

TRAVAUX DE LA COMMISSION

Sous-commission informatique

Travaux de la sous-commission informatique du 4 octobre 2013 sur le PL 11132.

Le rapporteur, n'ayant pas eu trace du rapport de cette séance, a décidé de transcrire le contenu eu égard à l'importance du sujet.

Audition de MM. Goumaz Christian, secrétaire général ; Taschini Bernard, secrétaire général adjoint ; Bürgisser Michel, directeur général de l'office du logement ; Favre Eric, directeur général du SI

M. Goumaz commence son propos en disant que ce PL n'est pas le projet dont l'administration peut être la plus fière. Ce n'est pas avec un grand plaisir que le CE présente cette demande de crédit complémentaire. C'est un projet qu'il a personnellement découvert au fil de l'eau, dans le cadre de son arrivée dans ses fonctions.

Il procède à une présentation pour placer et recadrer le débat, laquelle est distribuée aux commissaires (voir annexe 2).

Ensuite il évoque les objectifs du projet SIDLO, à savoir essentiellement de remplacer une application informatique devenue obsolète, présentant des risques en termes de maintenance et étant incapable de répondre à des exigences légales nouvelles, fixées par le GC notamment. Il précise qu'un outil informatique ne se construit jamais dans le vide, mais l'est pour servir des prestations, lesquelles, en l'espèce, sont importantes en termes de nombre de personnes potentiellement concernées et de volumétrie financière.

M. Bürgisser poursuit avec la chronologie de ce projet en indiquant que le crédit d'investissement a été voté par le GC en septembre 2008, puis qu'un appel d'offres a été réalisé, lequel a abouti à une adjudication des marchés en juin 2010, respectivement pour la partie du projet liée à l'informatisation des systèmes à la société SQLI et pour celle liée à la reprise des données à la société Cross Systems. La phase de réalisation a été entamée en février 2011. La première livraison de SQLI, en été 2011, a présenté des résultats insatisfaisants. Il a donc fallu commencer par vérifier si les solutions techniques apportées étaient pertinentes, avec l'analyse du CTI ; il a aussi fallu s'assurer que l'Etat serait en mesure de délivrer les prestations. Pour l'office du logement, vu le volume et la nature des prestations délivrées, il fallait avoir l'assurance que ce logiciel serait en mesure de délivrer ces prestations. Des divergences d'opinions ont surgi entre la société prestataire (SQLI) et l'Etat, la première estimant avoir livré conformément à ce qui avait été demandé et l'Etat réfutant cela.

En début d'année 2012, SQLI a indiqué avoir consacré plus d'heures de travail que prévu à ce projet, ce qui l'avait mise en difficulté. S'en est suivie une analyse critique de la situation. Ils ont examiné les options et les meilleures décisions à prendre, dans ce contexte. L'appréciation que le département (DCTI) a alors eue l'a amené à penser que le projet pouvait se poursuivre, car les fondamentaux techniques étaient corrects. Un accord a été trouvé en février 2012 avec SQLI pour que les développeurs de cet applicatif vinssent travailler sur site, de sorte à éviter toute discrédance entre les attentes et besoins des utilisateurs et ce qui était effectivement développé.

Cela a amené, en mars 2012, le secrétaire général du département à annoncer à la Commission des finances que, s'il y avait des espoirs que la réalisation de ce projet aboutît, un dépassement se montant à 700 000 F était prévu. Malgré la poursuite du travail des développeurs sur place, ils ont constaté, en mai et juin 2012, que subsistaient des écarts importants sur une partie du périmètre qui devait être couvert. Il rappelle que l'office du logement (OLO) produit des prestations à la personne et à la pierre. Ce sont surtout au niveau des premières que se situe ce qui doit être informatisé.

En juin 2012, compte tenu du travail qui avait été effectué et des perspectives raisonnables que l'on pouvait avoir, il fallait pouvoir avancer avec un périmètre réduit. L'ICF a eu la même analyse, laquelle a audité le projet durant cette période et a préconisé qu'il soit mené à son terme, au vu des engagements et de l'état de la situation. Ils ont donc poursuivi le travail assidûment, durant le 2^e semestre 2012, afin que ce projet pût aboutir et que l'OLO fût en mesure de délivrer les prestations prévues au moyen de cet applicatif.

M. Goumaz poursuit, en indiquant qu'ils sont arrivés à une situation de crise ; ils ont dû choisir entre un abandon du projet et sa poursuite, ce qui a été choisi. S'ils avaient abandonné, des sommes conséquentes auraient été dépensées pour rien, quelque 7 millions, et les problèmes liés au fait qu'ils avaient une application obsolète, comportant des risques de pannes et présentant une incapacité de maintenance et de passer notamment au RDU, auraient perduré. La décision de poursuivre le projet a été prise à nouveau, à l'automne 2012, ainsi que celle, liée, de présenter ce PL complémentaire.

M. Favre poursuit sur les mesures prises et il explique qu'il est arrivé en février 2013 à la DGSI, en pleine situation de crise par rapport à ce projet SIDLO. Le projet était proche de son aboutissement, car les mesures qui avaient été prises devaient permettre, dans un délai relativement bref, de mettre en place le système d'information sous l'angle fonctionnel et le rendre utilisable par l'office concerné. Ils ont rapidement décidé de présenter un PL portant sur une demande de crédit complémentaire, étudié ce jour.

En interne, sur différents projets qui étaient en cours, il y a eu de gros déficits dans la gouvernance dans les systèmes d'information et de communication de l'Etat, ce qui a d'ailleurs été relavé par la Cour des comptes dans son rapport n° 65 publié en juin dernier. Les rôles et responsabilités étaient assez mal définis. On disait souvent à M. Bürgisser, responsable métier, qu'il était donneur d'ordres sur un projet informatique, soit quelque chose qu'il ne réalise pas forcément tous les jours. Tout ceci s'est déroulé dans un contexte particulier, car tout se tenait dans un seul et même département, le CTI étant alors dans le DCTI.

Sous l'angle de l'informatique, ils étaient passifs ou complices d'une situation qui a progressivement dérivé dans le temps. Ils sont assez vite passés d'une situation qui était au vert à une situation au rouge, ce qui se produit malheureusement assez souvent dans les projets informatiques. L'organisation, à l'origine, ne permettait pas de faire mieux que ce qui est présenté ce jour.

Dès février, il y a eu une réorganisation et a été désigné un chef de projet à la DGSI, lequel a mené le système d'information tant bien que mal à son terme, sans trop se préoccuper des méthodologies qui auraient théoriquement dû être respectées.

Aujourd'hui, le système est en production ; il est considéré comme étant un produit, c'est-à-dire qu'il est sous maintenance.

M. Bürgisser évoque la situation actuelle, en indiquant que le nouveau chef de projet est arrivé en mars 2013 et l'application a été mise en production en février 2013. Depuis lors, les services travaillent avec cet applicatif et les prestations sont délivrées à travers SIDLO. A titre d'exemple, il dit que pour les paiements du mois de septembre, l'OLO a délivré 6 509 paiements d'allocation pour un montant supérieur à 1.8 million et 1 844 subventions personnalisées pour un montant supérieur à 1 million avec cet outil SIDLO. Des gains d'efficience ont déjà été observés sur certaines opérations. Le RDU a été intégré dès le 1^{er} avril 2013. La situation actuelle est ainsi fonctionnelle.

Il précise qu'en cette période de crise, ils ont pu compter sur un engagement sans relâche des collaborateurs de l'OLO, qui n'ont pas compté leur temps pour faire en sorte que des solutions fussent trouvées et que l'outil pût être déployé et mis en production.

Il y a un gain d'efficience pour diverses opérations, qu'ils espèrent encore augmenter à l'avenir. Il y a également un gain au niveau de la sécurité, puisque les règles sont bien documentées dans le système. Les technologies et composants développés dans le cadre de SIDLO sont repris dans le système

d'information du RDU. Il y a donc une part de valorisation qui est utilisée par ailleurs.

M. Taschini évoque les aspects financiers, et indique que la demande de crédit complémentaire intègre la mise en conformité avec les normes IPSAS. Avec ladite activation, le coût total du projet est de 10.8 millions. Le dépassement total est d'environ 3 millions, soit quelque 38%. Le projet est maintenant terminé et les dépenses sont entièrement couvertes par la loi initiale et le crédit complémentaire prévu dans ce PL, puisque ces deux textes prévoient un crédit total de 11 millions. Il précise que le projet initial, avec activation des charges, se montait à 7.86 millions.

A la suite de l'intervention du président, M. Favre explique que, lorsqu'il est arrivé, il y avait des problèmes au CTI. Dans le cas présent, il y avait un problème de gouvernance et non de technique ou de compétence au niveau de l'informatique. Ce projet a complètement déraillé, comme tous l'ont remarqué. Et lorsqu'il a accompagné les magistrats désormais en charge de ce dossier, MM. Maudet et Longchamp, devant la CCG, les commissaires ont eu le sentiment d'avoir été baladés, parce qu'ils avaient reçu des informations qui ne se sont ensuite pas concrétisées.

Il est certain qu'il ne faudra plus gérer ce genre de projets comme ils ont été gérés, à l'avenir. Une pesée d'intérêts s'est faite, avant son arrivée, qui était sans doute bonne quand il s'est agi de continuer plutôt que d'arrêter, vu les sommes déjà engagées. L'ICF, comme les commissaires, pensait certainement que ce projet était à bout touchant, mais les choses ont duré plus longtemps que prévu. En février 2013, lorsque la DGSI a techniquement repris le dossier, elle l'a terminé en ne se souciant par exemple pas de sa compatibilité avec Hermès, au niveau de la méthodologie, afin que le produit soit vite complètement exploitable. Il ne peut dire pourquoi les gens ont agi comme ils l'ont fait, car il n'était pas là à l'époque. Il croit toutefois qu'il faut remettre cela dans un contexte, à savoir que tout se passait dans un seul département.

S'agissant des garanties futures, il indique qu'il y a une vingtaine de crédits d'ouvrage qui sont encore en cours de réalisation. La méthode employée a toujours été la même et il est possible que le même constat survienne à l'avenir encore, pour ces projets déjà en cours. Il conviendra d'être beaucoup plus proactifs dans le gel de ce type de projets ; il faudrait changer de méthode, ce qu'il est toutefois difficile de faire s'agissant de projets déjà engagés.

L'informatique et la construction sont souvent comparées, probablement à tort. En effet, l'informatique est une matière bien plus récente. On ne sait pas faire des gros projets sans faire une analyse détaillée avant. Or, telle n'est pas la pratique ; l'analyse détaillée se fait pendant le crédit d'ouvrage. C'est ainsi

une fois que la moitié du crédit d'ouvrage est consommé que l'on se rend compte du coût réel du projet. Dans l'ancienne organisation, il avait été décidé que c'était le métier qui était donneur d'ordre. De la sorte était pris le risque énorme que le donneur d'ordre ne se rendît pas compte des ordres qu'il donnait ; de plus, du côté de l'informatique, si l'on disait toujours oui on finissait par risquer de planter le projet.

Il peut s'engager à dire qu'il n'y aura plus de projets pour lesquels le CE présenterait un PL portant sur un crédit complémentaire, alors que l'argent aurait déjà été dépensé. Il aimerait que la méthode d'approche, pour déposer ces crédits d'ouvrage, soit modifiée.

En réponse à un commissaire qui se dit choqué par ce projet SIDLO car le ni planning, ni les coûts n'ont pas été respectés, il précise qu'il n'a jamais fait de promesses dans ce sens et il signale qu'il est possible de tenir et de respecter les crédits d'ouvrage ; c'est une question de méthode. Pour les prochains crédits d'ouvrage, il s'engage à ce qu'ils arrivent avec une typologie de construction des présentations qui sera différente. Ils vont mener tant bien que mal les crédits déjà ouverts. Il admet qu'il y a des dysfonctionnements à l'ex-CTI, à la DGSI, mais ajoute que diverses mesures ont été prises. Il ne peut que demander aux commissaires de lui faire crédit encore un certain temps. Il a été choqué aussi en arrivant au département. Sur le fond, il est possible de faire des projets informatiques en respectant une enveloppe financière.

M. Favre suite à des interpellations indique qu'il lui faudra quelques années pour réorganiser correctement le tout. La DGSI, en termes de maturité d'organisation, est catastrophique. S'agissant de la gravité de ses propos, il réplique qu'il préfère être honnête plutôt que de dire que cette situation est normale.

M. Taschini rappelle qu'il y a un an, le département était venu présenter la situation aux commissaires et avait déjà annoncé que le projet était au rouge. Si un PL avait été déposé à ce moment-là, le crédit complémentaire demandé se serait monté à plus de 3.5 millions. Il y a déjà eu une volonté de transparence, à l'époque, même si la dérive a finalement été plus importante que celle qui avait été estimée il y a un an. Au niveau de la méthodologie, ils sont trop souvent partis sur un descriptif de la problématique à résoudre, sans faire une analyse détaillée. Or, c'est précisément par l'analyse détaillée que l'on va pouvoir estimer la taille du projet et du crédit nécessaire pour le réaliser.

Le département s'est trouvé confronté au fait que le DF considérait que, pour des biens immatériels, il n'était pas possible de faire un crédit d'étude. Ce point a été rediscuté avec le DF à qui le DU a demandé de pouvoir avoir, comme pour les bâtiments, une étude qui analyse le besoin et de pouvoir

demander un crédit d'étude, puis un crédit de réalisation, ce qui permettra d'être plus précis dans la méthodologie. Il attend la réponse du DF.

Un commissaire qui constate que le préavis de la CCG est défavorable à ce projet comprend que l'argent demandé dans ce PL a déjà été dépensé. Cela lui est confirmé. Il conclut en disant que, puisque l'argent a de toute façon été dépensé, il importe peu de dire oui ou non à ce projet, si ce n'est qu'en disant non, cela pourrait causer quelques problèmes en termes budgétaires, car la somme manquante devrait être prise ailleurs.

Le secrétaire général répond que la sanction serait de nature politique et il explique que, dans la nouvelle organisation, ils ont pris conscience de l'ampleur des dégâts. Ils se sont demandé s'il fallait continuer ou arrêter. S'ils arrêtaient le projet, cela revenait à jeter 7.5 millions pour se retrouver avec les mêmes problèmes qu'au départ, lesquels les avaient justement menés à réaliser SIDLO ; il y avait notamment le risque de ne plus être en mesure d'assurer que l'OLO serait capable de continuer à verser les prestations en matière de logement. Les constructeurs de ce projet n'étaient pas des collaborateurs internes du CTI mais une société externe, ce qui amenait un problème de continuité du savoir s'ils interrompaient le projet. Ils n'avaient ainsi pas tellement le choix et ont décidé de le poursuivre.

Ensuite, le directeur du SI relève que la DGSI n'avait pas la maturité suffisante, raison pour laquelle des mesures doivent et sont prises. La DGSI était dans une culture de la personne et non du processus ou de la qualité de l'organisation.

En réponse à un commissaire, qui se dit tracassé par la volonté de la société SQLI de revendiquer 2 500 jours/homme, et qui aimerait savoir si ce surcoût aurait pu être chiffré au départ ou si le premier périmètre aurait dû être respecté et la dépense de 7.8 millions aurait dû suffire, le directeur du SI indique que c'est la raison pour laquelle il a précédemment parlé d'une probable passivité. Il y a eu une soumission publique sur la base d'un cahier des charges ; le prestataire s'est proposé de faire une construction avec un prix forfaitaire et, en cours de route, s'est rendu compte que son estimation n'était pas correcte du fait qu'il n'avait pas les bonnes informations pour la faire correctement ou qu'il avait trop bradé les prix pour pouvoir entrer sur le marché et qu'il s'est trouvé confronté à des problèmes de trésorerie pour payer son personnel. C'est plus ou moins ainsi que les choses se sont passées. Pour ne pas complètement couler le projet, il a fallu changer de méthode de paiement. Le comité de pilotage a alors accepté de passer du forfait au paiement à l'heure.

Au sujet si cette information sur le travail supplémentaire de 2 500 jours/homme aurait pu remonter avant, il ne saurait le dire car il n'a pas

pris le temps d'analyser la qualité du cahier des charges et la manière dont les coûts ont été estimés au moment du dépôt du premier PL. Il se dit favorable à une approche un peu plus timide. Si un projet coûte 7 millions, il viendrait plus volontiers avec une proposition par tranches ; la DGSI expliquerait aux commissaires où elle veut aller, mais commencerait par réaliser une première étape et ne donnerait d'emblée pas trop de garanties sur le coût total.

Un commissaire, comme indiqué dans le préavis de la CCG, indique qu'il faut que ce projet soit géré de manière différente et qu'il faut espérer qu'avec le nouveau directeur de la DGSI de meilleures solutions seront trouvées. Il précise que, sur les 5.5 millions demandés, la moitié est une dépense qui ne touche pas l'informatique mais qui est un problème comptable, à savoir la mise en conformité avec les normes IPSAS. Il imagine que le PLR va s'abstenir sur ce PL pour montrer sa désapprobation, en sachant qu'il ne sert à rien de s'opposer, vu la situation. En revanche, si la DGSI devait à nouveau se trouver dans une situation similaire et revenir avec le même genre d'explication, le PLR opérerait alors certainement pour une opposition.

Le directeur du SI indique que l'Etat doit se conformer aux normes IPSAS, qui font apparaître les coûts internes de l'informatique. Cela a pour avantage la transparence et pour inconvénient le manque de flexibilité pour l'administration pour, le cas, échéant, sauver un projet avec ses propres ressources. Il y aura d'autres dépassements liés à IPSAS puisque des crédits, n'incluant pas les charges du personnel interne, ont été votés pour des projets anciens. Parmi les projets plus récents, qui incluent ces charges internes, il n'y a actuellement pas de projet en dépassement ; certains en prennent toutefois le chemin. Ensuite il distribue aux commissaires un tableau de bord, qu'il aimerait pouvoir leur distribuer une fois par mois pour les tenir informés des crédits d'ouvrage en cours de réalisation à la DGSI. (voir annexe 3)

Une commissaire demande au directeur s'il a connaissance d'un article sur le suivi périodique, inséré il y a quelques années dans les lois relatives aux projets informatiques. Sa teneur est la suivante :

« ¹ Une fois l'an, les bénéficiaires du crédit d'investissement rendent compte à la Commission des finances du Grand Conseil de son utilisation, en particulier en ce qui concerne l'état de réalisation des projets, la variation du nombre de postes de travail, la consommation des ressources accordées et la planification retenue pour l'année suivante.

² Ce bilan conditionne la libération de la tranche prévue pour l'année suivante, selon la planification retenue »

Le directeur indique qu'il connaît cet article, et par rapport au projet SIDLO, M. Taschini répond qu'ils sont passés en sous-commission en mars

2011, alors que le projet était au vert. Le dérapage a commencé à l'automne 2011 et, en mars 2012, M. Monin et lui-même sont venus expliquer cette situation de dérapage en sous-commission informatique.

La commissaire relève que les commissaires ne sont pas des spécialistes et ne sont pas capables de dire si un projet va ou pas. Avec cet article sur le suivi périodique, ils attendent des spécialistes de la DGSI qu'ils leur disent qu'ils peuvent continuer ou, au contraire, que le projet, tel qu'avancé, n'est pas satisfaisant.

A la suite de cela, les commissaires indiquent leur prise de position par rapport à ce projet.

Le représentant du PLR annonce que son groupe ne va pas s'opposer, car cela serait une véritable ânerie, mais ne va pas non plus se prononcer en faveur de PL et donner un blanc-seing pour la suite des opérations. Il va s'abstenir, pour marquer son doute et les questions qu'il se pose.

Le commissaire représentant le groupe UDC que l'argent est dépensé, certes, mais que son groupe va tout de même se prononcer défavorablement, pour montrer sa désapprobation.

La représentante du PDC annonce que son groupe va s'abstenir. Elle dénonce le fait que l'article 5 est insuffisamment utilisé, ce qu'elle regrette.

La représentante du groupe des verts s'opposera, comme ses collègues en CCG l'on fait avant elle. Ce projet pose vraiment des problèmes. La DGSI a pris la décision de poursuivre le projet et de continuer à y consacrer de l'argent, sans en référer à cette commission, ce qui a été une grosse erreur. Elle constate qu'il y a désormais une volonté de tenir les commissaires au courant au fur et à mesure de l'avancement des projets ; cela leur permettra de donner leur avis, ce qui est une bonne chose puisque ce sont eux qui décident de payer. Elle s'oppose, même si elle sait que cela va créer une situation étrange au niveau comptable. Ce n'est toutefois pas la première et ce ne sera pas la dernière.

Un commissaire répète qu'il est important de relever que, dans cette demande complémentaire, 2.5 millions sont imputables à l'introduction des normes IPSAS et non à la DGSI ou à l'ex-CTI.

La représentante des verts signale que les projets qui ont été votés avant l'introduction des normes IPSAS et qui ne comprennent pas l'activation des charges internes sont signalés sur le tableau, avec un astérisque.

Le représentant du PS croit qu'il faut bien comprendre l'histoire des normes IPSAS ; ce sont les besoins pour la charge en ressources humaines internes au DCTI. Avant, le coût des projets informatiques était estimé sans compter le coût du temps de travail interne ; désormais, les coûts internes sont

inclus dans les projets informatiques. Cette différence de 2.5 millions pour SIDLO ne lui pose pas de problème, car il aurait été inclus au projet si ce dernier avait été voté plus tard. C'est le surplus qui n'est pas normal. Ce qui le tracasse, c'est la raison pour laquelle ce genre de problème ne remonte pas plus vite aux commissaires et pourquoi il faut atteindre un dépassement de 2 500 jours/homme pour savoir qu'il y a quelque chose qui ne va pas. Il s'abstiendra car il estime que l'on ne peut reprocher à la DGSI l'ajout des coûts internes.

Un commissaire se demande s'ils ne devraient pas écrire au directeur du SI pour demander si les normes du futur plan comptable sont prises en considération dans tous les projets informatiques et, si tel n'est pas le cas, pour suggérer que la DGSI leur indique les modifications qu'elle devra faire en raison de MCH2. Cela permettrait d'anticiper les problèmes.

Le président constate que les commissaires approuvent cette proposition ; partant, il rédigera un courrier dans ce sens.

Un commissaire signale, pour rassurer le commissaire UDC, que ce qui est désormais activé en charges internes, en raison des normes IPSAS, et qui est mis dans les charges de personnel en investissement a été déduit des charges de personnel en fonctionnement de l'Etat. Cette opération est neutre pour l'Etat. Elle relève que le directeur du SI avait déjà évoqué la possibilité de faire aux commissaires une présentation des mesures qu'il va mettre en œuvre à la DGSI. Elle croit qu'il serait assez urgent qu'il puisse faire cette présentation avant que les commissaires ne poursuivent le traitement des PL en suspens, qui sont les plus problématiques.

A la suite de quoi et sans autres commentaires, le président soumet au vote de la commission le préavis de ce projet de loi.

La sous-commission informatique de la Commission des finances émet un **préavis défavorable** sur le PL 11132 par :

3 non (1 Ve, 1 UDC, 1 MCG) et 4 abs. (1 S, 1 PDC, 1 R, 1 L)

TRAITEMENT DU PL 11486 LE 21 JANVIER 2015

Participent à la séance et sont auditionnés :

- *M. Eric Favre, directeur général SI*
- *M. Bernard Taschini, secrétaire général adjoint*

M. Taschini se réfère aux pages 28ss de la présentation et signale que ce projet est en rouge partout et que les objectifs et difficultés rencontrées figurent dans la présentation. Il indique qu'il n'y a pas eu d'élément nouveau depuis le dépôt du crédit complémentaire. Ce crédit est encore ouvert, raison pour laquelle **est proposé son bouclement avec un dépassement, plutôt que de solliciter un nouveau crédit complémentaire que les commissaires n'auraient pas voulu voter.**

Ensuite, il indique que la présence de M. Bürgisser serait appréciable, pour qu'il donne un éclairage du côté métier, puisque ce système est opérationnel depuis une année. Il annonce que les différents objectifs, qu'il passe en revue, n'ont pas changé entre le début du projet et sa réalisation et il passe en revue également les difficultés rencontrées, ainsi que les conséquences et l'état actuel. Les objectifs ont été atteints dans un périmètre réduit et à des coûts dépassant ceux budgétés ; il aimerait que le métier confirme aux commissaires que cet outil est globalement positif.

A la suite de quoi un commissaire prend la parole et estime que c'est vraiment un projet école de la manière dont il ne faut pas faire les choses. Il explique qu'il y a quelques années, il était entré dans une fondation de droit public immobilière et s'était retrouvé dans une commission d'attribution de logements. Il y avait de nombreux dossiers à traiter et il avait alors décidé de faire un tableau Excel comprenant tous les demandeurs. Il avait ensuite estimé qu'il fallait automatiser les choix. L'administration avait alors dit qu'il ne valait pas la peine de faire cela, car SIDLO allait être opérationnel très prochainement et permettrait d'avoir un registre centralisé des demandeurs de logements. Il avait alors dit à ses collègues qu'il doutait que SIDLO serait prêt aussi vite et ils ont alors tout de même mis en place un système, qui a coûté quelque 15 000 F et diminué de moitié les coûts de fonctionnement de cette commission. Il relève que le projet SIDLO avait les ambitions de l'Empire romain ; cela était très beau, théoriquement, mais le projet s'est fait attendre durant des années. Les fondations de logements ont chacune des spécificités, ce qui est très intéressant. Ce qu'il ne comprend pas, c'est comment il a été possible d'investir des millions sans se soucier de la manière dont les choses se passent sur le terrain.

Il conclut en disant qu'il se demande si l'on a tiré des conclusions de ce qu'il ne faut pas faire.

Ensuite le directeur du SI explique qu'il a débuté son activité au sein de l'Etat le 1^{er} février 2013 ; avant même son entrée en fonction, il avait rencontré MM. Maudet et Longchamp, le premier ayant récupéré l'informatique dans son dicastère et le second étant en charge du DU. S'agissant de SIDLO, il fallait trouver une solution. Il ne s'est pas agi de la faillite d'une seule personne, mais de la faillite de l'organisation de l'Etat en matière d'informatique. Le projet SIDLO lui a été très utile pour mettre en place la gouvernance dont il a parlé précédemment et faire en sorte que la conduite des projets soit faite par des gens dont c'est le métier, à savoir les informaticiens de la DGSI, ce qui n'a toutefois pas été le cas dans ce projet et dans d'autres projets. Il a ainsi pu définir les rôles et responsabilités de chacun.

Il était à la Ville de Genève lorsque SIDLO a été lancé et a entendu des échos similaires à ceux décrits par le commissaire, à savoir que l'Etat s'occuperait de manière centralisée des choses et que la Ville pourrait bénéficier du système à coût nul. M. Taschini, qui était alors déjà au sein de l'Etat, a visiblement eu un autre écho. Il ne sait exactement comment les choses se sont passées ; ce qui est certain c'est que tout le périmètre demandé n'a pas été réalisé et que le crédit a été doublé malgré tout, par rapport à ce qui avait été voté. C'est un projet d'école, dans le sens de ce qu'il ne faut plus faire.

Il signale que tout est en train d'être mis en place pour limiter les risques que cela se reproduise à nouveau. L'administration comprend bien qu'il y a des choses qui ont été faites de manière erronée par le passé et qu'il faut s'améliorer ; il lui semble que les collaborateurs sont contents d'avoir quelqu'un qui leur propose de faire les choses autrement.

Le commissaire estime qu'il ne sert à rien de faire un mammoth, lorsque des petites choses suffisent pour que les commissions de fondations résolvent leurs problèmes ; en l'occurrence, ces commissions ont résolu leurs problèmes grâce à des petits logiciels. A la suite de quoi, M. Favre dit qu'il ne sait si l'Etat avait la volonté d'avoir la main sur l'ensemble de ces données. Il y a peut-être un objectif métier réel à avoir toutes ces données au même endroit. Il a l'impression que ce qui a été mis en place est plus modeste que ce que décrit le commissaire. C'est un outil qui est à l'usage de l'office du logement uniquement.

Le président suggère de procéder au vote du préavis relatif à ce PL vu que l'argent a été afin de rediscuter ensuite en Commission des finances.

Une commissaire remarque que les commissaires ont encore des questions en suspens et suggère alors, si l'on suit la proposition du président, de procéder

à l'audition de M. Bürgisser en commission plénière. Audition qui n'est considérée comme pertinente par M. Favre vu que M. Bürgisser a déjà été auditionné à plusieurs reprises au sujet de cet objet. Mais certains commissaires insistent en relevant qu'il est important de savoir à quoi sert ce programme pour les fondations de droit public et les citoyens, et que cela est le but de cette audition demandée.

M. Taschini signale que les objectifs et les réalisations de ce projet figurent dans l'exposé des motifs. Ce projet a été réalisé pour l'office du logement, plus que pour les fondations immobilières. Il est, personnellement, président d'une petite fondation immobilière de droit public. Il connaît donc bien la problématique et a été confronté aux mêmes difficultés que celles précédemment exposées par le commissaire. Pour lui, il était clair que l'office du logement n'allait pas régler ce genre de problèmes. SIDLO ne lui a jamais été vendu comme tel ; il devait régler des questions relatives au fonctionnement de l'office du logement et, dans ce sens, les objectifs ont été atteints.

A la suite de quoi et sans autres commentaires de la part des commissaires, le président suggère de mettre le préavis de ce projet de loi aux voix.

La sous-commission informatique de la Commission des finances émet un **préavis défavorable sur le PL 11486** par :

2 oui (1 S, 1 UDC) ; 2 non (1 PLR, 1 MCG) et 3 abs. (1 EAG, 1 Ve, 1 PDC)

Est nommé rapporteur oral : M. Frédéric Hohl

Travaux du 1^{er} avril 2015 sur le PL 11486

Retour du projet de loi après avoir été traité par la Commission des finances.

Participent à la séance et sont auditionnés :

- *M. Eric Favre, directeur général SI*
- *M. Bernard Taschini, secrétaire général adjoint*
- *M. Jean-Paul Belgeri, directeur du service aux clients/DGSI*

En préambule, le président signale qu'un certain nombre de questions ont été posées au sujet de ce projet en Commission des finances, qu'il résume

ainsi : la Commission des finances, constatant un dépassement de plus de 50% du coût et une réduction du périmètre (+activation des charges de personnel de 20% par rapport au projet initial), souhaite savoir, *in fine*, à quel pourcentage il est possible d'utiliser le logiciel SIDLO. En d'autres termes, il s'agit de savoir si les utilisateurs peuvent aujourd'hui utiliser la totalité des fonctionnalités mises en place dans le logiciel issu du projet réduit de 20% ou s'il existe encore des lacunes.

M. Taschini indique avoir contacté M. Bürgisser qui lui a confirmé qu'au moment où l'exposé des motifs du PL 11486 a été rédigé, il y avait encore quelques problèmes. Désormais, tout est en production et fonctionne à satisfaction de l'office du logement. Ils sont dans une phase d'évolution ; en effet, en utilisant le logiciel et en découvrant des fonctionnalités, le service aimerait que d'autres fonctionnalités soient encore développées. Divers exemples de gains métiers sont cités dans l'exposé des motifs. Il signale, par exemple, que tout ce qui a été fait en matière de gestion électronique des documents fonctionne, mais qu'il y a des cas dans lesquels les utilisateurs souhaiteraient aller plus loin.

A la question de savoir comment la maintenance de ce système est assurée, par qui et à quel coût, M. Belgeri répond que la maintenance est en partie assurée par ses équipes et en partie par la société SQLI, avec laquelle la DGSI a passé un contrat portant essentiellement sur de la maintenance collective et comprenant des possibilités de maintenance évolutive, pour un montant total de 400 000 F.

Le commissaire indique qu'il y a eu passablement de soucis avec SQLI, notamment une facturation de 2 500 jours/hommes, ensuite de quoi M. Favre propose de rappeler le contexte. Il est entré en fonction à la DGSI le 1^{er} février 2013 et SIDLO est le premier dossier qu'il a traité ; par le passé, il avait respectivement été traité par le DCTI puis le DU ; le CTI puis la DGSI y ont joué un rôle très marginal. A son arrivée, la DGSI a recadré le projet et l'application est entrée en service en juin 2013, peu après la reprise en main de ce dossier. Au moment où son équipe et lui ont repris ce dossier, la situation était extrêmement tendue entre l'éditeur et les personnes qui étaient en charge du projet au DU. Dans la pesée d'intérêts faite alors, il a été tenu compte du fait que l'équipe du sous-traitant en question (éditeur) avait des compétences et des connaissances du logiciel ; ainsi, plutôt que de recommencer le travail avec une nouvelle équipe, il a été décidé de pacifier la situation et de poursuivre avec la même équipe de sous-traitance.

Retour sur investissement

Un commissaire demande ce que rapportent à l'Etat les demandes supplémentaires que M. Bürgisser et ses équipes pourraient faire au sujet de ce logiciel et ce que cela coûte aujourd'hui et coûtera demain. Il aimerait aussi savoir ce que de tels correctifs apporteraient en plus au citoyen et s'ils permettraient de dégager des postes, qui pourraient servir à d'autres contrôles.

Il relève par ailleurs qu'il faudrait faire une évaluation financière de ce que ce programme a permis d'économiser sur l'ensemble de l'Etat par rapport aux prestations aux locataires, à savoir le retour sur investissement de la mise en application de ce logiciel SIDLO.

Il pense que les commissaires sont passés un peu vite sur les problèmes liés à SIDLO. Il n'en a personnellement pas terminé et annonce qu'il va déposer une question écrite au CE pour connaître la structure de ce projet, le nombre de personnes qui y travaillaient et travaillent encore à l'Etat, le nombre de personnes qui ont été rappelées à l'ordre en lien avec ce projet, etc. Il pense qu'il faut cesser de se contenter de passer l'éponge ; il faut aller au bout de l'analyse de cet échec et en tirer des conclusions pour le futur.

A la suite de quoi, M. Taschini signale que, parmi les objectifs du projet, ne figurait pas un retour sur investissement financier ; il s'agissait de remplacer des logiciels totalement obsolètes. Les objectifs de ce projet n'étaient pas exprimés en termes d'économies, comme le fait le commissaire. Les différents objectifs fixés ont été réalisés, à l'exception de celui consistant à faciliter l'interfaçage avec le citoyen ; il n'y a pas eu de développement par rapport aux citoyens.

M. Favre signale qu'en matière de gestion des risques, l'un des changements survenus depuis 2013 est que, désormais, des demandes d'évolution doivent être adressées à la commission de gouvernance (appelée aussi « processus de gouvernance »). Elles sont donc détaillées et chiffrées, doivent faire l'objet d'un retour sur investissement, d'une pesée des risques, etc. Cette commission est composée essentiellement des secrétaires généraux de départements, de représentants de l'ensemble de l'Etat, qui jugent des priorités, compte tenu des fortes diminutions budgétaires de l'Etat, notamment en termes de crédits de renouvellement. En effet, une partie de ces évolutions était et est toujours financée par le biais du crédit de renouvellement, qui a diminué de 44% dès cette année. En conséquence, les services doivent se montrer d'autant plus convaincants pour obtenir des moyens de la DGSI pour répondre à leurs demandes.

Il signale que la DGSI ne juge pas le retour sur investissement métier, alors que la commission de gouvernance peut le faire. Il y a eu un changement de

pratique par rapport au passé, puisque chaque département se voyait allouer une enveloppe budgétaire chaque année et en faisait plus ou moins ce qu'il voulait.

Le commissaire trouve normal que les pratiques aient changé ; c'est la moindre des choses. Lorsque l'on fait un projet de type industriel comme celui-ci, on se pose normalement la question de savoir si cela vaut la peine, ce que cela va coûter et ce que ce projet va permettre de gagner. A titre d'exemple, il dit qu'au moment de décider d'éventuellement acheter un nouveau tracteur, un paysan va se demander s'il est judicieux de faire cet achat plutôt que de continuer à travailler sans ce nouvel outil.

Il pense, contrairement à ce que dit M. Taschini, qu'il est possible d'évaluer le retour sur investissement. Il a personnellement eu cette approche, dans le cadre d'une régie publique de logements sociaux : avec d'autres, ils se réunissaient à 5 durant une matinée pour attribuer des logements et ont constaté qu'avec un outil plus performant, ils n'auraient plus besoin que de 2 heures.

Dans un projet informatique, dans lequel vont être investis des millions, cette approche d'évaluation est indispensable ; il faut savoir ce qu'il va rapporter. L'informatique est un moyen, non un but en soi ; il faut donc s'assurer que ce moyen n'a pas seulement un coût, mais qu'il rapporte également quelque chose. Or, il n'est pas convaincu que les millions dépensés jusqu'à présent en matière informatique l'ont toujours été à bon escient.

Non-obligation de résultat

Une commissaire demande s'il est exact qu'il est indiqué quelque part, dans un protocole ou un règlement, que, dans le domaine informatique, il n'y a pas d'obligation de résultat.

M. Taschini répond que le seul contexte dans lequel il a entendu cela est lorsque ont été comparés les contrats LSE et les contrats de mandat. Lorsque l'Etat signe un contrat LSE avec une entreprise, cette dernière a l'obligation de mettre à disposition du personnel et non une obligation de résultat. Cela concerne la nature contractuelle d'une relation, non la gestion d'un projet en lui-même.

La commissaire estime que cela peut avoir des effets pervers assez intéressants, notamment puisque l'on a pu constater que les contrats externalisés coûtaient 2 ou 3 fois plus cher que les charges en interne, du point de vue des honoraires, mais également parce que les produits proposés coûtaient plus cher à l'Etat. Elle demande si cette notion de non-obligation de résultat est encore d'actualité.

M. Favre dit que son optique, vis-à-vis des clients, qui sont les offices et départements, est exactement l'inverse, à savoir que son obligation est celle de résultat. La manière dont est amené ce résultat est l'affaire de la DGSI. Si, par exemple, des sous-traitants ne font pas leur travail, c'est son problème, sa responsabilité.

Il distribue aux commissaires un graphique qui montre l'évolution de l'effectif de la DGSI, à savoir une diminution importante des engagements externes (LSE) et une augmentation des engagements internes, avec globalement une diminution de l'effectif (annexé au procès-verbal).

La commissaire pense que cela reflète un changement de mentalité. Tant à la Ville de Genève, où elle a siégé en qualité de conseillère municipale, qu'à l'Etat, il y a eu des rumeurs que les entreprises augmentaient leurs prix d'un certain pourcentage, précisément parce que le client était la Ville ou l'Etat de Genève.

M. Favre répond que l'Etat est un gros client pour ces entreprises et que de ce fait, les prix sont plutôt plus bas. Il rappelle la différence de salaire de 37 000 F en moyenne par ETP par an, entre un collaborateur interne et un intervenant externe. Ainsi, si les projets ne sont réalisés qu'avec des externes, les coûts sont considérables. Il faut donc trouver des équilibres. La DGSI n'a pas la science universelle et doit s'appuyer sur des ressources externes lorsqu'il réalise des projets.

Lorsqu'il est arrivé à l'Etat et qu'il a fallu récupérer le projet SIDLO dans l'état dans lequel il était, il a fallu demander un crédit complémentaire, ce qui n'avait pas encore été fait par l'administration, laquelle ne faisait pas de grande publicité au sujet de ce qui était en train de se produire autour de SIDLO. Depuis lors, il y a eu 3 ou 4 séances de cette sous-commission, au cours desquelles ils ont discuté de ce projet. Il peut se porter garant de ce qui se passe au niveau de la DGSI, mais non de ce qui se passe au niveau métier. Il relève que les questions du précédent commissaire portent surtout sur l'utilité de ce qui est développé et, sur ce point, il peut se renseigner auprès du métier et transmettre l'information aux commissaires, mais ne peut se porter garant du retour sur investissement et de l'information transmise.

Les commissaires ont eu l'occasion de rencontrer M. Bürgisser, ainsi que M. Goumaz, tout comme MM. Maudet et Longchamp. Il se souvient d'une séance en Commission de contrôle de gestion, au cours de laquelle ces deux magistrats ont annoncé qu'il y avait des problèmes conséquents et que la situation était catastrophique. Dans de telles conditions, avec des coûts qui ont doublé et un périmètre qui a été réduit de 20%, il est difficile de donner des explications satisfaisantes. Il ne peut se vanter du résultat de ce projet. Il peut,

en revanche, dire que le produit fonctionne et est utilisé à satisfaction du métier. C'est la commission de gouvernance qui doit être le garant qu'il n'y a pas d'excès au niveau des améliorations apportées à ce logiciel, dont la maintenance doit être assurée.

Contrat de maintenance

En réponse à un commissaire qui demande si le contrat de maintenance à 400 000 F est un contrat à durée limitée ou portant sur un certain nombre d'heures, M. Belgeri répond que le contrat concerne une maintenance à 400 000 F par an. M. Favre précise que ce montant est à mettre en regard du prix du logiciel. Il est, généralement, considéré que la maintenance est de 12 à 16% du prix du logiciel. Il annonce que, si les commissaires formulent des questions précises, ses collaborateurs et lui-même y répondront très volontiers.

Un commissaire relève qu'il faut se demander comment déterminer les besoins et élaborer le cahier des charges de la nouvelle application. Selon lui, il y a clairement eu un problème par rapport à ce dernier point ; il ne sait si les connaissances métiers en interne n'ont pas été écoutées et/ou intégrées au processus. Comme toujours, il y a des projets informatiques qui aboutissent et d'autres qui n'aboutissent pas. Il pense que le chef de projet nommé pour ce projet n'était pas la bonne personne, car il n'avait pas les compétences pour suivre un projet d'une telle ampleur. Il explique qu'il était alors président d'une fondation immobilière impliquée dans cette application SIDLO et a participé à des séances avec ce chef de projet ; il peut ainsi en parler en connaissance de cause et affirmer que ces séances ne servaient à rien. Il conclut ce point en disant que, si l'on choisit un mauvais chef de projet et que l'on a un mauvais cahier des charges, on arrive inévitablement à ce qui s'est produit.

Il ajoute que les responsabilités sont très diffuses. La société SQLI avait intérêt à continuer le projet mais, au vu du contrat signé avec l'Etat, elle n'avait pas forcément intérêt à ce que cela se passe très rapidement et le mieux possible. Il faut se demander s'il faut aller plus loin et voir où sont les responsabilités ou admettre que ce projet a échoué et s'arrêter là. Il faut aussi se demander si l'on continue à mener des projets de la même manière que l'on a mené SIDLO ou si la situation a changé ; personnellement, il pense que tel est le cas et que la DGSI ne fonctionne plus comme par le passé. Il termine en disant qu'il ne lui semble pas très utile de s'éterniser sur ce projet et de poser encore tant de questions à son sujet.

M. Favre annonce que SIDLO, dans toute l'ampleur de sa catastrophe, lui a été utile lorsqu'il est arrivé en 2013, lorsqu'il a revu l'organisation et la réglementation cantonale dans le domaine des systèmes d'information. Le CE

a validé un règlement de juin 2013, qui est entré en vigueur en juillet 2013, lequel prévoit notamment que le chef de projet est désormais désigné par la DGSI. Par le passé, les chefs de projets n'étaient pas désignés par la DGSI et n'appartenaient pas à celle-ci. Avant juillet 2013, il y avait un donneur d'ordre, qui faisait partie du métier ; il donnait des ordres à la DGSI, qui crapahutait et payait la facture. On ne parle désormais plus de donneur d'ordre mais de mandant et, dans le comité de pilotage, il y a ce que l'on appelle un sponsor, qui est un rôle assigné à la DGSI, qui s'assure du contrôle des moyens qui sont investis dans le projet. La gouvernance a été mise en place, laquelle amène des contrôles en termes de priorisation et de choix. Les plans de qualité ont été revus et sont plus stricts, tout comme le sont les contrôles. Il est convaincu que les risques qu'une telle catastrophe se reproduise sont limités, grâce à ces différents changements apportés.

Le cahier des charges relatif à SIDLO était partiel ; le mandataire qui avait été choisi s'était engagé au forfait sur un cahier des charges lacunaire, ce qui était problématique et a créé des tensions considérables entre le client, l'Etat de Genève, et ce mandataire.

Un commissaire admet que seuls ceux qui ne font rien ne peuvent se tromper. Ce qui est problématique c'est lorsque l'on persiste dans l'erreur. Il aimerait savoir qui a nommé ce chef de projet et si ces deux personnes sont encore en poste à l'Etat. Il se demande comment la situation a pu aller mal et perdurer ainsi durant des années.

M. Favre répond qu'aucune de ces personnes n'a été ou n'est sous ses ordres. Son prédécesseur n'avait pas non plus ces personnes sous ses ordres. Il répète que la DGSI a récupéré l'essentiel de ce dossier en février 2013, alors que le projet était déjà lancé depuis plusieurs années. La DGSI a mis tant bien que mal le système en service en quelques mois seulement, car cela était nécessaire au regard de différents impératifs métiers. Il signale que M. Longchamp avait, en Commission des finances, répondu à la question relative à la hiérarchie qui est autour de ce projet. Ce ne sont pas des gens qui sont ou étaient sous sa propre autorité, raison pour laquelle il ne peut y répondre.

Le président estime qu'il faut que les projets soient réalisés dans le respect des crédits votés et qu'ils fonctionnent. C'est juste normal que les projets fonctionnent et il n'y a pas de quoi s'émerveiller.

M. Favre dit qu'il y a des faillites dans les projets, surtout lorsque les rôles et responsabilités sont mal définis. C'est lui qui est désormais responsable des projets informatiques, très clairement. En matière informatique, lorsque l'on fait un système totalement sur mesure plutôt que d'en acheter un déjà réalisé,

ce qui correspond à la tendance à Genève, la moitié du problème repose sur l'interlocuteur, à savoir le métier. De par la révision des rôles et responsabilités, qui a eu lieu en 2013, il est responsable des projets des systèmes d'information ; c'est à lui de challenger le métier en cas de problème alors qu'avant, personne n'agissait. Il lui faut challenger le métier et, à l'inverse, il dit au métier qu'il ne doit pas prendre pour acquis tout ce que dit l'informatique et qu'il doit également la challenger sur les coûts, la solution, etc.. Il faut un dialogue entre le métier et l'informatique, qui n'existait pas par le passé et qui est maintenant mis en place. Il répète que c'est au niveau de la commission de gouvernance que les décisions se prennent en termes de gouvernance ; elle traite des décisions les plus importantes.

Le commissaire relève que c'est le métier qui fait le cahier des charges et l'informatique qui réalise ensuite le projet. Ainsi, si le cahier des charges est mal fait, le projet est forcément mal engagé, et il demande si, à l'époque, il y a eu un organigramme de toutes les personnes en charge de ce projet.

M. Favre répond qu'il n'en a pas le souvenir et M. Taschini indique que, dans le département concerné, il y avait une structure, comprenant essentiellement des gens de l'office concerné.

Le commissaire demande s'il serait possible d'obtenir cet organigramme, M. Favre imagine que tel est le cas.

Un commissaire croit se souvenir que l'entreprise SQLI avait fait plus d'heures que celles payées et qu'il y avait alors eu une sorte de rattrapage par ce contrat de maintenance à 400 000 F/an, qui représente un coût important en soi et énorme si le contrat porte sur de nombreuses années. Il se demande s'il y a là une sorte de rattrapage symbolique, par rapport à ces heures réalisées en plus et non payées.

M. Favre explique qu'en 2012, lorsque les gens en charge de ce projet étaient dans la panade et qu'il a bien fallu faire travailler le mandataire, ils ont décidé d'abandonner le mode forfaitaire et de passer à un paiement à l'heure. Ce contrat de maintenance coûte 400 000 F/an. Il répète que la moyenne du coût annuel de maintenance est de 12 à 16% du prix du logiciel ; cela peut monter jusqu'à 22% avec l'éditeur Oracle. En l'espèce, la maintenance représente moins de 10% du coût du logiciel. Par ailleurs, en réponse à une question il indique qu'un contrat de maintenance implique une obligation de correction des dysfonctionnements de l'application ; il s'agit donc d'une obligation de résultat.

Le commissaire demande si ce contrat de maintenance à 400 000 F par an ne concerne que la maintenance ou inclut également du développement.

M. Favre répond que, lorsque le mode forfaitaire a été remplacé par le mode horaire, la garantie, qui faisait partie du contrat initial, a sauté. Il s'est ainsi retrouvé à devoir assumer ces correctifs qui, d'un point de vue financier, étaient inexistants sous l'angle du disponible budgétaire.

M. Belgeri explique qu'ils sont désormais en mode de production ; le système d'information fonctionne aujourd'hui à satisfaction. Il doit toutefois être adapté en fonction de modifications légales ou réglementaires. Il y a également des aspects correctifs. Sur un logiciel initialement devisé à 5 millions, il est normal de prévoir une maintenance corrective, c'est-à-dire d'avoir les ressources à disposition pour maintenir les connaissances en interne et auprès de SQLI. Il estime qu'il n'est, en l'espèce, pas indécent de prévoir 400 000 F pour de la maintenance évolutive et corrective par rapport au montant global du logiciel. Il précise que le contrat est renégocié au fur et à mesure, en fonction des besoins et corrections à faire. L'an dernier, il y a eu beaucoup de correctifs à apporter et, cette année, il y en aura probablement un peu moins et il y aura de la maintenance évolutive ; l'an prochain, le contrat pourra être revu à la baisse.

Le président constate qu'il y a encore passablement d'interrogations au sujet de ce projet SIDLO et que ce point est renvoyé à une prochaine séance.

Travaux du 30 septembre 2015 sur le PL 11486

Retour du projet de loi après avoir été traité par la Commission des finances.

Participent à la séance et sont auditionnés :

- M. Eric Favre, directeur général SI
- M. Bernard Taschini, secrétaire général adjoint
- M. Jean-Paul Belgeri, directeur du service aux clients/DGSI

Le président ouvre la séance sur le projet de loi 11486 et cède la parole à un commissaire qui note que la commission est arrivée à la conclusion qu'un chef de projet n'a pas rempli sa mission. D'ailleurs, celui-ci a été sanctionné. Au demeurant, cette personne est membre du parti socialiste, mais elle était engagée à titre privé. Ceci dit, il indique, pour y avoir travaillé dans une entreprise américaine, que quand il y a un dysfonctionnement qui se chiffre par millions, ils vont d'abord chercher le capitaine du bateau avant de l'attaquer aux marins. En revanche, on a tendance, en Europe, à s'attaquer aux marins et à laisser les capitaines tranquilles. Il n'a rien à avoir avec la personne incriminée, mais il aimerait savoir quelle était la structure au-dessus de lui.

D'ailleurs, on était censé lui donner un organigramme concernant la gestion de ce projet et il ne l'a toujours pas reçu.

M. Favre répond qu'il y avait un comité de pilotage avec ce qui s'appelait à l'époque un donneur d'ordres.

Le commissaire estime qu'il ne faut pas laisser un projet dériver de la sorte. Quand on manage un projet ou que l'on est à l'échelon au-dessus, on reçoit des inputs et, le cas échéant, il faut stopper le projet, quitte à mettre la personne à la porte tout de suite. Il voulait ainsi savoir quelle était la structure de ce projet.

M. Favre indique que ce n'est malheureusement pas la DSGI qui peut répondre, car elle n'était pas en charge des systèmes d'information à l'époque, mais le DCTI. Maintenant, c'est plutôt à l'office du logement et au DALE qu'il faut poser la question.

Le commissaire insiste en indiquant qu'il aimerait savoir qui dirigeait le projet.

M. Taschini explique que c'était un projet piloté par l'office du logement et, sauf erreur, celui qui a présidé une partie du temps, c'était directeur de l'office du logement (qui a d'ailleurs exprimé sa satisfaction pour l'utilisation du logiciel). Il sait également que le secrétaire général du département était intervenu quand il y a eu des difficultés.

Le commissaire comprend que la personne qui a été mise à pied avait au-dessus le directeur de l'office du logement, M. Bürgisser.

M. Taschini pense que cette personne rapportait au président du comité qui était M. Bürgisser, sauf erreur. Même si cette structure de projet a des travers, il faut que le métier soit impliqué au premier chef dans le cadre de la réalisation d'un système d'information. Typiquement, quand il y a une telle refonte des systèmes d'information, cela va modifier complètement le métier de l'office en question. Il faut donc que la direction de l'office soit totalement impliquée. Ce qui ne joue pas, c'est que, à un moment ou un autre, il faut un regard extérieur sur l'informatique. C'est peut-être cette subordination qui a posé un problème. Aujourd'hui, la structure de fonctionnement est différente puisqu'il faut un accord avec le métier et l'informatique pour aller de l'avant.

Le commissaire a une question plus précise. Si quelqu'un ne vient plus au travail, on finit par le mettre à la porte. Dans le cadre de ce projet, il y a eu une dérive de quelques millions de francs. Ainsi, dans un projet important et qui dure longtemps, à un moment donné il faut constater les dérives s'il y en a. Dès lors, soit on laisse la personne sur le projet, soit on constate qu'elle n'est pas apte, mais on ne la laisse pas aller jusqu'au bout. Le commissaire pense que, si on ne fait pas le point là-dessus, cela va arriver à nouveau.

M. Favre est très mal à l'aise pour répondre sur le projet SIDLO puisque ce n'est pas son département qui s'en est occupé. Il pense qu'il faut plutôt poser la question au DALE. Quant au fait que cela ne doit pas reproduire, le projet SIDLO est effectivement l'exemple qu'il ne faut pas reproduire. Il faut comprendre qu'il y avait des donneurs d'ordres du métier et des chefs de projet qui pouvaient être de n'importe où et qui n'avaient pas forcément d'expérience dans la conduite de gros projets informatiques. Il y avait donc un donneur d'ordres du métier, mais c'était l'informatique qui était gestionnaire du crédit et qui devait rendre des comptes aux députés. Si le donneur d'ordre fonctionne bien, tout se passe bien, mais s'il se laisse aller, l'informatique n'ayant pas d'autre pouvoir que de payer, on arrive à cette situation. Aujourd'hui, ce n'est plus possible, car l'organisation en place depuis 2013 est fondamentalement différente. Il n'y a plus de donneurs d'ordres, mais un mandant qui est le métier. Il fait savoir qu'il a besoin de quelqu'un qui lui donne une impulsion et qui lui dise où il veut aller. Dans le comité de pilotage, il y a maintenant quelqu'un de la DGSI qui est à côté du sponsor, qui est celui qui a loué les ressources lui-même (les informaticiens et les ressources financières), et on achète le projet qui vient exclusivement de la DGSI. Cela veut dire que, si cela dysfonctionne, il peut arrêter les choses et faire des changements. Cela peut en effet arriver que l'on fasse un mauvais casting. Dans ce cas, on sort la personne et on en met une autre et on essaye de trouver des solutions (La DGSI est suffisamment grande pour avoir quelques solutions de rechange). On n'était toutefois pas dans ce cas de figure avec SIDLO. C'était un projet avec un donneur d'ordres et le chef de projet avait peut-être toutes les qualités du monde, mais il n'avait jamais conduit de projet informatique et il s'est retrouvé dans une situation qu'il n'a probablement pas su gérer.

Le commissaire s'étonne qu'il ait fallu attendre la fin du projet pour s'en rendre compte.

M. Favre signale que le service d'audit interne est intervenu en 2012. Quant à lui, il est arrivé en février 2013. Entre cette date et juin 2013, la DGSI a repris et conclu l'affaire. Cela a été un peu chaotique au début, mais le système répond visiblement à l'attente du mandant aujourd'hui. Cela a donc permis de restaurer une situation qui aurait été bien pire. Il faut se rendre compte que le projet est passé du DCTI, au DU puis au DALE.

Le président rappelle qu'il y avait un projet de loi complémentaire à SIDLO de 3,135 millions de francs plus les 2,4 millions de francs d'activation des ressources internes voulues par les normes IPSAS. La Commission de contrôle de gestion avait donné un préavis négatif à ce projet de loi de 3,135 millions de francs, mais on a quand même avancé et on a dépensé l'argent. Les députés

étaient quand même au courant à partir de 2013 qu'il y avait ce dépassement important et on a continué.

M. Favre confirme que, dès 2013, sous l'impulsion de M. Longchamp, on est venu vers la Commission des finances, mais les dégâts étaient déjà faits.

Le commissaire avait posé la question sur le comité de pilotage, lors de précédente séance, pour savoir si ces personnes pilotent toujours. Il aimerait savoir si M. Bürgisser était le responsable du comité de pilotage.

M. Favre n'a pas de certitude, mais c'est probable. Cela étant, c'est une question à adresser au département concerné.

Le commissaire aimerait savoir sous la responsabilité de quel département était ce comité de pilotage.

M. Favre répond que c'était le DCTI, qui est devenu le DU, puis le DALE et M. Taschini précise que les secteurs concernés (l'office du logement) étaient au DCTI et sont maintenant au DALE.

Un commissaire signale que le rapport de l'ICF indique, en p. 11, que le sponsor était M. Bürgisser, mais il y avait un comité de pilotage avec M. Bürgisser, M. Grisard, M. Villa, M. Hausser, M^{me} Dulong (OLO) et M. Quinet (SQLI).

M. Taschini précise que M. Grisard était le responsable ce qui s'appelle maintenant l'organisation et la sécurité de l'information du DALE (le DCTI à l'époque). M. Villa était le prédécesseur de M. Belgeri (au CTI puis à la DGSi).

Le commissaire note qu'il était quand même marqué en p. 4 de ce rapport 12-31 du 24 octobre 2012 (le deuxième audit informatique de l'ICF) que « nous sommes d'avis que ce projet doit être mené à son terme malgré les difficultés existantes ». Cela a eu une influence sur les décisions qui auraient pu être prises, notamment lorsque cela a été évoqué en Commission de contrôle de gestion.

M. Taschini n'était pas dans l'organisation du projet et dans le comité, mais il sait que, à un moment, le secrétaire général s'est demandé avec le comité de pilotage s'il fallait tirer la prise alors que plusieurs millions de francs avaient été investis. La société, qui était relativement petite, disait qu'elle allait se mettre en faillite si l'État ne lui donnait pas un certain nombre de millions de francs en plus. Comme elle n'avait pas beaucoup de clients, si elle tirait la prise, l'État aurait investi 3 ou 4 millions de francs sans rien avoir. La question était donc de savoir s'il fallait arrêter tout de suite ou continuer. La décision a dû être prise par ce comité à deux reprises et ils ont chaque fois pris la décision de dire qu'on ne pouvait pas tout perdre avec ce qui avait déjà été investi. C'est

là qu'ils ont voulu venir avec un crédit supplémentaire pour expliquer la situation et que ce crédit leur a été refusé.

Le précédent commissaire revient sur la question et indique qu'il comprend ces explications, mais il se demande pourquoi une seule personne a joué les fusibles dans cette histoire puisque la décision a été prise par un comité de pilotage.

M. le secrétaire adjoint indique qu'il relate simplement les échos qu'il a entendus.

A la suite de quoi le commissaire constate qu'il y a eu un peu de chantage de la part d'une petite entreprise – on peut trouver que c'est de bonne guerre - et le département s'est trouvé dans la difficulté et a décidé de continuer. Le comité de pilotage n'a peut-être pas eu l'information nécessaire avant.

Les auditionnés se retirent et le président note que, si la sous-commission vote un préavis, il faudra le mettre à l'ordre du jour de la commission parce qu'elle ne l'a pas encore.

M. le secrétaire scientifique signale qu'un rapporteur a déjà été désigné en la personne de M. Hohl. Maintenant, la question est de savoir s'il peut réinscrire cet objet à l'ordre du jour de la commission parce qu'il y a déjà eu un vote défavorable pour ce projet de loi. Il rappelle que ce projet de loi est revenu parce que les commissaires avaient des questions supplémentaires.

Un commissaire précise que des questions ont été posées en question des finances par un des commissaires et par de nouveaux députés. Il faut donc aussi leur demander s'ils sont satisfaits des réponses obtenues parce que ceux qui avaient déjà une opinion, ce n'est pas cela qui a fait pencher en faveur du renvoi en sous-commission.

Le président demande si les commissaires souhaitent revoter.

Un commissaire note que les deux utilisateurs de SIDLO sont l'OLO et les FIDP. Ils ont certes été auditionnés, mais à un moment où tout n'était pas encore en place. Il propose de leur demander, par écrit, leur avis sur le fonctionnement de SIDLO et s'il leur donne satisfaction. En effet, si la commission pose la question à l'OLO, ils vont dire que tout va bien, mais il faut voir l'avis des utilisateurs.

M. Hohl comprend que la commission attend ces réponses et, ensuite, il rédigera le rapport à l'attention de la Commission des finances.

COMMISSION DES FINANCES

PL 11132

Projet de loi du Conseil d'Etat ouvrant un crédit d'investissement complémentaire de 3 131 200 F à la loi 10185 sur la refonte du système d'information du logement (SIDLO), auquel s'ajoute un crédit d'investissement complémentaire de 2 478 000 F lié exclusivement à la mise en conformité avec les normes comptables IPSAS (activation des ressources internes)

PRÉAVIS de la Commission de contrôle de gestion à la Commission des finances (Voir annexe 1)

Le **préavis** émis par la Commission de contrôle de gestion **est défavorable** avec le résultat du vote suivant :

6 non (1 S ; 2 Ve ; 1 UDC ; 2 MCG) et 5 abs. (2 PDC ; 1 R ; 2 L).

Par conséquent, la Commission de contrôle de gestion invite donc la Commission des finances à suivre son préavis négatif.

Les raisons évoquées par la majorité des commissaires et qui ont justifié son refus concernent le fait d'avoir été mis devant le fait accompli, la validation d'une proposition sur laquelle l'avis des députés n'a pas été demandé. Un projet était mal ficelé sur lequel il n'y avait aucune garantie quant à la sécurité et la gestion du projet. Comment accepter de corriger des problèmes de crédit et de gestion qui avaient été prévus. Enfin il est rappelé que la sous-commission informatique avait rendu les députés attentifs au fait qu'il devait y avoir un suivi de ce projet et que rien n'a été fait.

Audition du 11 décembre 2013 de M. Stauffer, rapporteur de sous-commission informatique chargé de rapporter sur les travaux concernant le **PL 11132**.

Assistent à cette audition :

- *M. Goumaz Christian, secrétaire général*
- *M. Taschini Bernard, secrétaire général adjoint*
- *M. Bürgisser Michel, directeur général de l'office du logement*
- *M. Favre Eric, directeur général du SI*

Le département et les services concernés signalent qu'ils vont commencer par entendre M. Stauffer, qui va faire le rapport oral de la sous-commission informatique.

A la suite de quoi M. Stauffer indique n'avoir pas pris ses notes et qu'il fait confiance au département pour faire la synthèse, qu'il complétera le cas échéant !

Sur ce, M. Taschini aimerait rappeler quelques éléments et inscrire ce PL dans les démarches entreprises par le département depuis une année pour revoir la gouvernance des systèmes d'information (SI). Il rappelle qu'un nouveau règlement a été adopté par le CE. Les 8 directions départementales des SI ont été supprimées et remplacées par des offices et des services non techniques en soutien direct au métier. Les demandes de l'administration sont désormais priorisées par un organe de gouvernance. L'organisation des projets est revue. Le rôle de donneur d'ordres est remplacé par celui de mandant et la conduite de projet sera dorénavant toujours confiée à la DGSI.

Plus de 30 lois de bouclage ont été présentées et votées par les commissaires. Il y a eu un coup d'accélérateur au niveau des crédits d'ouvrage en cours de réalisation, afin de les terminer. Sur les 19 projets en cours, 9 devraient être terminés à la fin de l'année et un est provisoirement gelé. M. Favre est arrivé au mois de février dernier, a réorganisé la DGSI, supprimé deux directions et engagé un chef de service financier et un contrôleur interne ; un contrôleur gestion sera engagé en février.

La stratégie d'externalisation est revue et l'internalisation progressive de collaborateurs sous contrats de location de services (LSE) est planifiée dans le PFQ 2014-2017. Cela permet une économie de 35 000 F/an pour chaque ETP.

Le budget de la DGSI, comme les autres budgets de l'Etat, est sous pression et le PB14 est globalement à l'équilibre, pour la DGSI. Cela étant, les charges d'exploitation ont diminué de 1.4 million entre 2013 et 2014 et de 14 millions entre 2010 et 2014. Depuis 2010, les dépenses d'investissement de la DGSI ont diminué de 25 millions; l'effectif de la DGSI a diminué de 84 ETP depuis 2011, postes internes et externes.

Depuis 2009, conformément aux normes IPSAS, il faut inclure dans le budget de fonctionnement la part du personnel affecté à des opérations financées par des investissements ; cette activation a été présentée la semaine dernière par le conseiller d'Etat aux commissaires. C'est donc les différentes démarches qui sont réalisées au sein de la DGSI, afin d'améliorer la gouvernance globale des technologies et des systèmes d'information.

Il en vient au PL 11132 en indiquant que le crédit complémentaire dont il fait l'objet visait à régulariser un projet qui ne donnait pas satisfaction, car ils

n'avaient pas les mécanismes pour alerter les commissaires assez rapidement sur ce dépassement qui allait venir. Il précise toutefois que M. Monin, alors qu'il était secrétaire général du DCTI, était venu annoncer aux commissaires un dépassement de crédit, cependant pas aussi important que celui présenté ce jour, notamment parce qu'il y a la partie activation qui est entrée en ligne de compte.

A ce stade de la présentation, le président indique qu'en sous-commission informatique, ce projet de loi a été refusé par 3 refus et 4 abstentions.

Le secrétaire général explique les raisons du projet SIDLO en relevant qu'à l'époque il y avait une application informatique largement obsolète avec des risques importants en termes de maintenance, une technologie qui n'était plus maîtrisée, des coûts de maintenance élevés et une incapacité à répondre à des exigences légales nouvelles, notamment celle consistant à pouvoir mettre, dans le cadre du RDU, tout le volet des allocations logement. Il y avait un risque de ne plus être en mesure de délivrer certaines prestations, importantes en volume, puisque 18 000 personnes sont concernées, pour un moment supérieur à 20 millions. Les subventions personnalisées se montent à plus de 10 millions.

Le crédit initialement voté par le GC de 5 378 000 F avait été voté avant l'introduction des normes IPSAS. Les charges internes n'étaient ainsi pas comprises dans ce PL d'investissement. Il a fallu comptabiliser 2 478 000 F de plus en charges, en raison des normes IPSAS ; si le PL avait été fait après l'introduction des normes IPSAS, ce montant y aurait été inclus de sorte que le dépassement réel est de 3 millions. Il admet que c'est un montant élevé et que c'est un projet qui a connu d'énormes difficultés, notamment de périmètre et de fabricant, ainsi que des menaces de blocage complet du projet, etc.

De ce fait, à un moment donné, soit ils arrêtaient tout alors qu'une forte somme avait déjà été dépensée, quelque 7 millions, soit ils continuaient et terminaient ce projet en engendrant une dépense additionnelle, ce qu'ils ont fait. Cette application fonctionne aujourd'hui et est utilisée pour délivrer des prestations. **Les objectifs principaux, pour lesquels le projet SIDLO avait été lancé, ont été atteints.** Ce sont les aspects financiers qui n'ont pas été atteints.

Il conclut en disant qu'il pense que la poursuite de ce projet était une bonne décision. Elle a dû être prise assez rapidement car, autrement, les équipes du fabricant SQLI se seraient retirées du projet et la reprise du projet aurait été encore plus coûteuse.

Le rapporteur relève qu'en réalité les objectifs tout court pour lesquels un crédit avait été demandé n'ont jamais été atteints ! Et qu'à l'époque il

ne figurait nulle part les mentions d'objectifs principaux et d'objectifs secondaires !

Ensuite, en réponse à une question du président qui demande, si dans l'hypothèse où la commission venait à voter ce crédit d'investissement complémentaire, quelle garantie on aurait que ce projet fonctionnera, le secrétaire général répond que ce produit fonctionne déjà. Ensuite, le directeur de l'OLO explique que l'application est aujourd'hui utilisée et fonctionne ; quelques problèmes « de jeunesse » sont encore à résoudre. Depuis qu'elle a été mise en production, en février 2013, cette application est utilisée pour délivrer les prestations à la personne. 10 000 lignes comptables sont passées chaque mois à l'aide de cette application. Au mois d'avril 2013, avec cette application, ils ont procédé au renouvellement de l'ensemble des prestations ; il s'agit des allocations logement, pour lesquelles plus de 6 000 destinataires sont concernées, et de l'ensemble des bénéficiaires de subventions personnalisées, soit 1 500 personnes. Cet automne, ils ont interpellé le solde des locataires, qui sont dans des logements subventionnés mais ne bénéficient pas de prestations, avec cette application. C'est avec cette dernière que tous les paiements sont effectués et que le traitement de toutes les demandes de logements et d'allocations se fait.

Questions des commissaires

Un commissaire rappelle qu'il avait été annoncé que ce crédit servirait à terminer les travaux à fin juin 2013. Il imagine que ce délai a été respecté et aimerait savoir comment les problèmes « de jeunesse » évoqués se résolvent et sur quel budget.

Le directeur du SI indique que, s'il s'agit d'une erreur de programmation, il y a une garantie sur ce qui a été développé. Autrement, il s'agit de maintenance applicative, pour laquelle il y a un contrat de maintenance. Cela fait d'ailleurs partie du PL et vient en charges d'exploitation, sur le budget de fonctionnement qui était prévu.

En réponse au commissaire se souvient qu'on leur avait dit qu'il y avait passablement de soucis avec SQLI. Il demande ce qu'il en est aujourd'hui et si cette société continue à collaborer sur cette application, le directeur de l'OLO explique que le contrat de maintenance, passé avec la société SQLI, est en cours de signature et que les prestataires produisent les correctifs qui sont attendus, sous le contrôle de la DGSI. En effet, le périmètre des prestations logement comprend environ 25 000 dossiers sous gestion et il y a également des correctifs à faire sur certaines données passées.

Le secrétaire général précise que ce sont des choses qui sont très classiques et liées à la mise en production d'un outil. Il n'y a là rien d'exceptionnel. Le

traitement, avec un contrat de maintenance, correspond à ce qui se fait avec l'ensemble des applications de l'Etat.

Mais le commissaire note que ce qui est différent avec SIDLO c'est que SQLI avait des difficultés avec les différents intervenants et qu'elle continue à intervenir malgré tout, s'il a bien compris.

A la suite de quoi le directeur du SI explique qu'ils avaient plusieurs options, pour la maintenance : utiliser SQLI, avec l'avantage de pouvoir utiliser les compétences qui avaient été développées pour faire une application sur mesure pour l'office du logement, ou de prendre des gens ailleurs, qui n'auraient pas forcément de suite eu toutes les compétences nécessaires, avec tous les aléas que cela pouvait comporter en termes de délai. Ils ont choisi la première option, qui était la voie la plus sûre pour l'Etat. Il est heureux d'entendre que les opérations se déroulent bien, lesquelles se font sous haute surveillance. S'il devait à nouveau avoir des problèmes, ils choisiraient une autre option disponible sur le marché.

Ensuite, le commissaire évoque le rapport qui avait été émis par l'ICF en octobre 2012, ainsi que les recommandations qu'il contient, et demande si l'ICF va faire un contrôle par rapport à ce qui a été réalisé suite à la parution de ce rapport. Par ailleurs, il aimerait savoir ce qu'il en est du retard sur le traitement des demandeurs, pour les enregistrer dans la base de données afin qu'ils obtiennent un numéro de dossier.

Le directeur de l'OLO indique que l'ICF est en train d'auditer l'application. S'agissant du retard, il dit qu'il ne parlerait pas de retard en tant que tel car les mises à jour se font au jour le jour et le délai, pour les demandes à enregistrer, est de 20 jours. Avant SIDLO, ce délai n'était pas très différent, puisqu'il était de 30 à 35 jours. Sur les demandes d'allocations, en revanche, le délai est de 2 à 6 jours ; il y a eu une amélioration sensible avec SIDLO.

Sur le traitement du renouvellement des prestations, durant cette première année un peu compliquée puisqu'il y avait également l'entrée dans le système RDU, ils ont gagné environ une semaine sur les 3 semaines qui étaient en vigueur au préalable.

Le commissaire demande comment les choses sont aujourd'hui gérées au niveau de la DGSI, car ils ont vu qu'avec SIDLO, il y avait eu pas mal de problématiques par rapport à la responsabilité du chef de projet et que tout le monde se rejetait un peu ladite responsabilité. Il aimerait savoir qui est ce responsable et si un processus a été formalisé à ce niveau-là, afin d'être sûr d'avoir le répondant qu'il faut.

Le directeur du SI explique qu'ils ont présenté le dossier en Commission de contrôle de gestion, avec le président du département. Divers éléments, en

termes de gouvernance, ont été modifiés, en particulier sur la gestion de projets. Le rôle du donneur d'ordre a été revu ; on parle désormais de mandat, lequel a son alter ego au niveau de la DGSI, qui va faire les vérifications en termes de contrôle de risques. La conduite de projet est désormais entre les mains de la DGSI, pour tous les projets SI de l'Etat de Genève.

Le commissaire insiste et demande ce que cela change que les députés votent ce PL 11132 maintenant ou qu'ils attendent le PL de bouclage.

Le secrétaire général répond que, dès lors que le CE avait enfin les éléments de clarification, il se devait de présenter ce PL ouvrant un crédit d'investissement complémentaire, quand bien même il fallait engager des dépenses en parallèle. C'est le PL de bouclage qui mettra un terme à ce projet.

Un commissaire indique au directeur que le secrétaire adjoint a dépeint dans les grandes lignes les phases de réorganisation de la DGSI. Il lui demande si cette réorganisation est en voie d'achèvement et, si tel n'est pas le cas, où elle en est. Par ailleurs, il aimerait savoir si le contrôleur interne ne travaille que pour la DGSI ou s'il est en lien avec le département, s'il travaille au collège des contrôleurs internes et s'il participe au traitement des recommandations de l'ICF et de la Cour des comptes.

Le directeur répond que la réorganisation de la DGSI est faite sur le papier, mais prendra quelques années encore à se réaliser, au niveau des mentalités. S'agissant du contrôleur interne il a été engagé le 1^{er} décembre, pour la DGSI mais aussi pour l'ensemble des SI de l'Etat. Il sera intégré au collègue spécialisé des contrôleurs internes, selon le souhait du secrétaire général du DF. Depuis son arrivée, récente, il participe au traitement de l'ensemble des recommandations.

Ensuite une commissaire relève la qualité du rapport concernant le préavis de la Commission de contrôle de gestion, où tous les commissaires étaient un peu atterrés et inquiets. Elle se sent quelque peu rassurée en entendant ce qui est dit ce jour. Cependant, sa grande préoccupation est que l'Etat continue à être un client captif. Elle trouverait intéressant de savoir si la société, à laquelle a été confiée la maintenance, pourrait transférer son savoir et ses compétences à l'interne de l'Etat. La commission avait notamment le souhait qu'il y ait des internalisations et des gens, à l'interne, dûment formés et qui vont développer des compétences leur permettant de continuer à travailler dans le domaine informatique sans que l'Etat ne soit toujours captif d'une société extérieure.

Le directeur du SI répond par l'affirmative et il explique que SIDLO était un projet brûlant. Ils ont choisi SQLI, car c'était la solution la moins risquée puisque les gens étaient présents et ont pu conduire le projet. A terme, s'ils ont

la capacité de reprendre ce type de maintenance en interne, ils le feront très volontiers.

La commissaire insiste et demande s'ils ont des personnes prêtes à être formées dans ce domaine, afin de pouvoir assurer cette qualité de maintenance qu'il faudrait pouvoir trouver à l'interne, à l'Etat. Ce à quoi le directeur répond qu'il pense qu'il y a les capacités, mais peut-être pas le nombre de ressources suffisantes. SIDLO est un nouveau produit à gérer ; il nécessite des ressources supplémentaires pour ce faire, qu'il n'y a actuellement pas forcément à l'interne. C'est sans doute une question de gestion des priorités, pour éventuellement enlever des ressources ailleurs et les allouer au budget de la DGSI. Or, avec la pression qu'il y a actuellement sur l'Etat et les arbitrages budgétaires, la problématique n'est pas si simple. Pour le moment, le choix a été fait de mandater SQLI pour les raisons évoquées précédemment, en termes de gestion de risques.

Au sujet du fait que l'informatique coûtait beaucoup plus cher à Genève que dans tous les autres cantons, alors que cela n'a pas forcément toujours fonctionné, et qu'il n'est pas crédible que cela coûte plus cher de faire faire les choses à l'interne, par des gens bien formés, qu'à l'externe, le directeur répond qu'il sait que l'informatique de l'Etat de Genève coûte cher. Par rapport aux indicateurs qu'il obtient des autres cantons suisses, il peut toutefois dire que Genève est dans la moyenne. Il admet que cette informatique coûte trop cher malgré tout. Il coûte moins cher de réaliser les tâches informatiques en interne. Or, pendant des années, il a été plus facile d'obtenir des budgets supplémentaires que des postes supplémentaires, ce qui explique probablement en partie cet appel aux contrats LSE. Le CE est en train de faire machine arrière sur cette pratique, pour réengager des gens à l'interne et revenir à quelque chose de raisonnable. Il faut avancer avec prudence, pour ne pas faire le même constat d'échec ou de non-changement à l'avenir. Il est aussi très important d'avoir des indicateurs, afin de pouvoir mesurer ce qu'ils font.

Un commissaire qui dit avoir été membre de la Commission de contrôle de gestion, laquelle avait suivi ce dossier, a compris que le programme fonctionne et que le projet est terminé. Il faudrait donc voter ce PL ; or, comme l'ICF est en train de faire un audit final du projet, il préférerait attendre ce dernier pour voter le PL. Dès lors, il va demander le gel du PL 11132 dans l'attente des conclusions de l'audit de l'ICF. Ensuite, il demande quelles actions ont été prises par rapport aux gens qui ont mené ce projet et qui l'ont envoyé dans le mur. Des personnes avaient la responsabilité de mener ce projet et n'ont pas atteint les objectifs fixés. Au final, le GC va voter 5 millions de plus, dont 3 millions hors mécanismes directement liés aux normes IPSAS.

Le secrétaire général répond que le collaborateur, qui était le directeur de projet, quittera l'Etat en fin d'année et qu'il a pris un PLEND.

Le commissaire estime qu'il s'agira un jour de montrer des signes. Si une personne n'assume pas ses responsabilités, il ne faut pas lui permettre de prendre un PLEND ; il faut la sanctionner. Dans le privé, une personne qui commet pareille bourde est licenciée.

Le secrétaire général dit très clairement qu'ils étaient dans un processus de séparation et que le PLEND s'est avéré être une bonne porte de sortie et une manière de mettre un terme au dossier, sachant que, pour licencier une personne, il y a notamment des délais légaux qu'il aurait fallu respecter.

Un commissaire indique qu'il aurait fallu avoir le courage de cesser ce projet plus vite. L'Etat a dépensé plus de 10 millions pour 18 000 personnes, alors qu'il n'a plus les moyens d'avoir des projets aussi onéreux. Ces personnes qui sont bien payées pour accomplir un travail, s'ils le font mal, il devrait y avoir une sanction à la hauteur dudit salaire et de ladite responsabilité.

Un commissaire comprend que l'objectif a été atteint mais que le problème est financier. Cela lui est confirmé. Il aimerait savoir pour quelle raison le fabricant voulait, à un moment donné, se retirer.

Le secrétaire général explique que, lorsqu'ils ont vu l'ampleur du problème et décidé de déposer ce PL de crédit complémentaire, ils s'étaient demandé s'ils devaient tout arrêter en attendant que la commission prenne sa décision ou poursuivre ce projet, ce que le CE a décidé de faire. Tout arrêter aurait ensuite posé le problème de pouvoir avoir à nouveau les équipes sur le projet, une fois la décision de reprise de celui-ci prise ; il aurait alors fallu bien plus que les 3 millions ici demandés. Lorsque des équipes sont déjà lancées sur un projet, elles ont un savoir-faire alors que, si l'on interrompt le projet puis doit faire venir de nouvelles équipes à la reprise, cela coûte plus cher.

Le commissaire demande si le guichet unique pour les demandeurs de logement entre dans ce projet. Il relève aussi qu'en sous-commission informatique de l'époque, il avait l'auteur d'une proposition et d'un rapport approuvé par la plénière afin que systématiquement il leur soit fourni le retour sur investissement de chaque projet. Il aimerait savoir si cela a été fait pour ce projet, afin de savoir ce que cela rapporte aux citoyens de ce canton. Il demande cela car, si le problème est financier, il peut le comprendre. Or, s'il s'avère que ce projet apporte un plus à l'administration et un surplus de prestations aux citoyens, c'est tout de même à prendre en considération.

Le directeur de l'OLO indique avoir précédemment mentionné le nombre de 18 000 personnes concernées par les allocations logement ; le système traite aussi l'ensemble des personnes qui habitent dans du logement subventionné,

soit plus de 48 000 personnes, ainsi que les personnes bénéficiant de prestations, dont les subventions personnalisées. Il explique que les demandes de logements sont partagées entre les Fondations immobilières de droit public et l'office du logement. Avec SIDLO, ils ont une seule base de données pour les demandeurs de logement et pour l'exploitation et le traitement des dossiers. Lorsqu'une information entre, que ce soit à travers l'interaction que l'administration a avec un bénéficiaire de prestations ou à travers une demande, les éléments sont immédiatement corrigés. Par le passé, les bases de données étaient séparées et il n'y avait pas de recoupements. Si une personne était déjà dans du logement subventionné et déposait une demande de logement, l'information qu'elle donnait dans la demande de logement ne passait pas dans l'autre base de données.

Il indique qu'il a été envisagé d'ouvrir cette base de demandeurs de logements à d'autres participants, dont les communes, en particulier à la Ville de Genève. Les demandeurs de logement de la Gérance immobilière municipale (GIM) sont aussi souvent demandeurs de logements auprès des FIDP ou de l'office du logement. Ce projet est aujourd'hui toutefois suspendu, notamment en raison du fait que l'office du logement est dans le système RDU, ce qui n'est pas encore le cas de la Ville de Genève. Les discussions sont ouvertes avec la GIM et le but est de pouvoir élargir petit à petit les possibilités de partage.

S'agissant des bénéficiaires et des avantages que peut apporter ce type de système, il indique qu'il y a un certain nombre d'interrelations désormais posées avec l'Hospice général et son unité logement, ce qui permet de travailler de manière beaucoup plus rapide.

Le commissaire insiste afin qu'il leur soit fourni le calcul du retour sur investissement pour ce projet.

A la suite de quoi le secrétaire général adjoint explique que c'est la notion large du retour sur investissement qui doit être considérée, car il n'y a pas toujours des gains de rentabilité en tant que tels. En l'espèce, les applications avaient plus de 20 ans et devaient de toute façon être remplacées. C'est dans le cadre des lois de bouclage que ces informations sont données. Les commissaires ont déjà voté récemment 30 de ces lois et le département s'était engagé à désormais boucler chaque fois les projets dans l'année qui suit leur achèvement.

Le rapporteur relève que le commissaire n'a pas reçu la réponse adéquate et il conclut qu'il n'a jamais été procédé à une étude de retour sur investissement. Ni avant la demande crédit d'investissement ni après !

M. Stauffer, rapporteur de la sous-commission qui n'a pas déposé de rapport, prend la parole et indique, au sujet de savoir qui sont les responsables, avoir fait des remarques en sous-commission informatique et en Commission de contrôle de gestion, qu'il va maintenant répéter. Le service informatique de l'Etat s'est moqué des députés, n'a pas donné toutes les informations, il a fait ce qu'il voulait, il n'a pas respecté les recommandations de la Cour des comptes, il y a des responsables de l'époque qui sévissent encore dans la nouvelle version du service informatique, etc. La confiance est très altérée entre le service informatique de l'Etat et les députés. Il a vu en M. le directeur du SI une personne performante, qui a ciblé les problèmes. Il a décidé de lui faire confiance pour la réforme du service informatique et il espère que l'histoire ne va pas se répéter.

Il signale un fait assez rare, à savoir que les deux derniers projets informatiques présentés en sous-commission informatique ont été refusés. Les besoins existent, certes, mais le service informatique ne suit pas. Les commissaires sont pris en otage car, s'ils ne donnent pas de crédits, ce sont les bénéficiaires qui en pâtissent et ne bénéficient pas de nouvelles prestations ou de prestations améliorées. Or, en acceptant ces crédits, cela ne fonctionnait pas non plus et les bénéficiaires ne bénéficiaient pas de prestations supplémentaires ou améliorées. Ensuite il dit au directeur du SI qu'il ne doit pas se laisser impressionner par les vieux dinosaures et qu'il ne doit pas hésiter à licencier des gens. Il sera toujours soutenu dans ce genre de démarches, car le ménage doit être fait et il doit expliquer aux commissaires les choses telles qu'elles sont et non telles que certains aimeraient qu'elles soient.

Un commissaire comprend qu'il y a une volonté de certains commissaires d'avoir une politique du bouc émissaire et du fusible. Il fait référence à ce qui a été évoqué sur d'autres projets, notamment Mikado. Il a personnellement d'autres projets en tête, par exemple la traversée de Vézenaz, pour laquelle il y a eu des dépassements de crédits monstrueux, tout comme pour le projet de La Brenaz ou celui de l'administration en ligne. Il faudrait maintenant faire une liste de tous les fusibles qui doivent sauter, sur chacun de ces projets, si là est la nouvelle manière dont on veut gérer l'Etat, qu'il trouve un peu simpliste. En effet, il n'y a jamais une personne seule à prendre les responsabilités pour l'ensemble de l'Etat. C'est souvent une responsabilité collective ; cela doit pouvoir remonter jusqu'au Conseiller d'Etat. C'est trop facile de dire qu'une personne est responsable de tout ; c'est une manière de ne rien voir, de ne rien changer et de laisser faire tous les abus sur tous les projets. C'est la porte ouverte à encore moins de contrôle.

L'informatique dans toutes les collectivités publiques, les communes, les cantons, la Confédération et les Etats étrangers, coûte cher et rencontre des

problèmes fort coûteux. Il a fait un peu de développement et il sait qu'il est difficile de définir les coûts et de gérer des budgets exacts car, à chaque demande supplémentaire, ils changent. C'est un problème de cahiers des charges, qui ne sont jamais complets. A force, ils finissent par dépenser plus d'argent en analyse et en suivi qu'en programmation. Les coûts proviennent aussi de cette paranoïa sur le contrôle, pour justement ne pas faire le travail. C'est une manière de voir les choses qui est complètement à côté de la plaque.

Un autre commissaire admet que les commissaires sont aussi responsables de ce qui se passe. Ils n'y connaissent pas grand-chose et ont un peu admis ce qu'on leur disait sans beaucoup de recul. Il demande s'il y a une volonté générale d'avoir un système informatique à l'Etat qui soit petit à petit transversal puisque actuellement, il y a des problèmes en divers endroits et que les systèmes ne sont pas forcément compatibles entre eux.

Un commissaire constate que M. Stauffer, qui a parlé de licenciement du responsable alors que le problème est tout de même en lien avec un système, n'a pas demandé pour quelle raison le département continuait la collaboration avec la même entreprise, puisqu'il y a eu des problèmes. Car s'il y a un problème, il faudrait chercher une autre entreprise, qui pourrait mieux faire le travail. A écouter les représentants du département, le problème ne viendrait pas du tout du fabricant mais de la personne qui a donné les mauvaises consignes.

Un commissaire pense qu'il faut reprendre le rapport n° 1231 de l'ICF, qui est clair sur les responsabilités et sur ce qui a fonctionné ou pas. Ils savent tous qu'un tiers des projets informatiques n'aboutissent pas ou aboutissent très mal, ou avec des coûts qui sont bien plus importants que prévu initialement. La gestion des problèmes rencontrés avec SIDLO a été assez bien faite, comme les commissaires en ont eu confirmation à la Commission de contrôle de gestion. Or, le fait est que ces problèmes n'auraient pas dû survenir et, pour ce faire, il espère que la nouvelle direction pourra améliorer les choses et que les responsabilités, qui étaient trop diluées dans le cadre de SIDLO, seront plus cadrées à l'avenir.

Le directeur du SI indique avoir entendu les termes absence de communication et de confiance, ainsi que celui de responsabilité. Pour sortir de cela, il faut que les commissaires et la DGSI renouent un lien et se voient le plus régulièrement possible, afin que les commissaires aient des explications et que le lien de confiance soit restauré. Il aimerait, régulièrement, faire une présentation des projets et des difficultés rencontrées et se propose d'y procéder une fois tous les 2 ou 3 mois en sous-commission informatique, si elle existe encore, ou sinon ailleurs. Cela éviterait que les députés aient le sentiment, 2 ou 3 ans plus tard, qu'ils ont été floués et que l'administration a

été opaque avec eux. Il aimerait éviter de tomber dans le même piège que ses prédécesseurs.

Un des objectifs qu'il s'est fixés est qu'en diverses commissions, les commissaires le rencontrent lui, et non pas un tas d'autres fonctionnaires, pour leur présenter ce qui se fait ou s'est fait. Il entend assumer la responsabilité qui est la sienne, même s'il sait que la réforme prendra un certain temps à porter ses fruits. Il y a des problèmes de fond, qu'il ne sera pas possible de déraciner d'un coup. Les projets coûtent cher à l'Etat, car ils font toujours du sur mesure, notamment en raison du fait que les lois genevoises sont très différentes de celles qui peuvent exister ailleurs.

Il signale qu'en 17 ans de travail à la Ville, il n'a jamais dépassé d'un franc un budget, ni un crédit d'investissement. Il n'y a pas d'excuse sur les projets informatiques. La question porte surtout sur la manière dont ils vont être construits, notamment en répartissant le travail autrement. L'étude, par exemple, ne se fait pas beaucoup à l'Etat ou que tardivement ; c'est une fois que la moitié du crédit d'ouvrage a été mangé que l'on se rend compte que le projet ne va pas pouvoir être réalisé.

Il est à la disposition des commissaires pour répondre à toutes leurs interrogations et il espère qu'ils vont pouvoir améliorer la situation et qu'il arrivera, en une législature, à leur donner une autre image de l'informatique.

S'agissant de la transversalité, il dit que, d'un point de vue technique, il est possible de le faire. Une des caractéristiques de la législation genevoise est aussi le fait qu'il y a une volonté politique de cloisonner ou d'empêcher le transfert de données personnelles d'une application à une autre. En Commission législative, on lui a une fois expliqué le phénomène. Il s'agissait d'un petit PL, qui portait sur l'autorisation d'une dérogation à une loi plus générale ; la sphère privée de la personne est, pour le moment, l'élément fondamental en termes de croisement de données. Conformément à une obligation légale, chaque fois que l'on doit combiner les données de différentes applications au sein de l'Etat dans différents services, l'administration doit revenir devant les députés pour s'expliquer et obtenir l'autorisation de le faire. Ce n'est donc pas un problème technique mais légal.

Un commissaire estime que ce suivi ne devrait pas être fait en sous-commission informatique de la Commission des finances mais en Commission de contrôle de gestion, car il ne s'agit pas de questions financières.

Le secrétaire adjoint relève, par rapport à la transparence, qu'ils ont élaboré un document, à l'annexe duquel figure un tableau sur l'état de situation des projets en cours, qu'il distribue aux commissaires. C'est quelque chose que le

département aimerait communiquer régulièrement aux commissaires, afin qu'ils voient comment évoluent les projets.

Le directeur du SI indique que la responsabilité incombe certes à SQLI mais aussi à l'administration, s'agissant du projet SIDLO. S'ils avaient décidé d'exclure ce prestataire, ils auraient eu d'autres problèmes en termes de gestion de risques, comme indiqué précédemment. En continuant avec SQLI, ils prenaient moins de risques. Il précise que ce n'est pas une solution définitive, mais qu'il fallait prendre une décision assez rapidement, afin de pouvoir faire aboutir ce projet.

A la suite de cette audition, le président rappelle la proposition qui a été faite consistant à geler ce PL jusqu'à l'obtention du rapport de l'ICF au sujet de SIDLO. Il précise que rien n'est mis en péril au niveau du projet SIDLO si le PL est gelé dans l'attente du rapport de l'ICF.

Le président constate que les commissaires acceptent cette proposition et qu'en conséquence, **le PL 11132** est gelé jusqu'à ce que la commission reçoive le rapport de l'ICF au sujet de l'audit du projet SIDLO.

En date du 18 février 2015, le Conseil d'Etat informe par courrier (voir annexe 4) la commission que **ce projet de loi est retiré**.

En effet, depuis le dépôt du PL 11486 (PL de bouclement de ce crédit d'investissement), le PL 11132 est devenu sans objet puisque la demande de crédit complémentaire qui a été dépensée est intégrée dans le crédit de bouclement PL 11486.

Travaux du 25 mars 2015 concernant le PL 11486 sur le bouclement de la loi 10185

Le président ouvre la discussion sur ce projet de loi et cède la parole à M. Hohl pour une présentation orale du préavis de la sous-commission informatique de la Commission des finances.

Le commissaire indique que, pour la réalisation du nouveau système d'information de l'office du logement, un montant brut de 5.3 millions avait été voté alors que les dépenses réelles se sont montées à 10.7 millions. Il y a donc eu une perte de plus de 5 millions, pour arriver à une réalisation de seulement 80% du projet initial. Le directeur du SI a précisé qu'il s'agissait d'une faille importante dans l'organisation de l'Etat en matière informatique.

Il conclut en disant que la sous-commission informatique a finalement **préavisé défavorablement ce PL, par 2 voix pour, 2 contre et 3 abstentions.**

En réponse à un commissaire qui demande quel est le résultat, avec cette dépense de 10 millions, le rapporteur indique que 80% de ce qui avait été programmé a été réalisé, pour un coût qui a doublé par rapport au crédit initialement voté. Le nouveau système n'est que partiellement utilisable et c'est très insatisfaisant ; ce projet est clairement un échec total.

A la question de savoir ce qui est utilisable dans ce programme, car 80% de réalisation ne veut pas forcément dire 80% d'utilisation, le rapporteur n'a pas la réponse. Il indique que le fait que les commissaires refusent ou acceptent ce PL de bouclement ne change absolument rien et estime qu'il vaut néanmoins la peine de le refuser et de dire pour quelle raison.

Un autre commissaire relève que c'est effectivement un échec de plus, particulièrement cinglant. Il aimerait savoir, comme son préopinant, à combien de pourcents le programme est utilisable. Il propose de suspendre le vote jusqu'à l'obtention de cette réponse.

S'agissant des responsabilités, il demande s'il s'agit d'un projet pour lequel les responsables ne sont plus là, comme souvent.

La présidente répond que le secrétaire adjoint est encore présent et l'était déjà à l'époque. Elle suggère que la question sur le taux d'utilisation du nouveau système soit posée la semaine prochaine en sous-commission informatique.

Un commissaire remarque que ce PL a été étudié en sous-commission, car il s'agissait également d'un problème structurel, quant à la manière de mener ce projet. Il ne comprend pas que ces échecs continuent et que les personnes responsables de ces échecs soient toujours en place. Il aurait bien aimé savoir comment ce projet s'est structuré et qui était à la tête de celui-ci.

Le rapporteur rappelle que le commissaire était présent en sous-commission informatique lorsqu'ils ont discuté de ce PL et qu'il avait alors posé nombre de questions.

Le commissaire réplique que tant le directeur du SI que le secrétaire adjoint n'y ont toutefois pas répondu. A la suite de quoi le rapporteur indique que c'est toujours la même réponse qui a été donnée, à savoir que seuls 80% du projet ont été réalisés.

Le commissaire pense qu'il faudrait peut-être traiter de ce PL en Commission de contrôle de gestion, mais le rapporteur estime qu'il ne faut pas passer plus de temps sur ce PL. Les commissaires pourraient faire une demande écrite au sujet de la question par les députés sur les responsables de ces échecs.

Le commissaire relève que c'est toujours pareil ; on prend acte de l'échec d'un projet et, l'année d'après, il y a un nouveau projet et un nouvel échec. Or, il y a des responsabilités que les directeurs en charge doivent assumer. Il n'est pas possible d'accepter un tel échec sans autre. Il aimerait savoir si les personnes en charge de ce projet sont encore là.

Le rapporteur de la sous-commission relève que les commissaires ont souvent posé cette question et jamais obtenu de réponse. Il les encourage à poser une question écrite sur qui sont les responsables de l'échec du projet SIDLO.

Le commissaire revient à la charge et trouve scandaleuse la manière dont le CE balade les députés chaque fois qu'ils posent des questions écrites urgentes. Il en a assez. Il faut que le CE puisse dire comment les choses se sont passées et qui sont les responsables.

A ce stade du débat, la présidente rappelle que le directeur du SI s'est dit prêt à faire le point régulièrement et à répondre à toutes les questions que les commissaires pourraient avoir.

Un autre commissaire estime qu'il est tout à fait inacceptable de ne pas avoir les noms des conseillers d'Etat et autres personnes qui étaient responsables, dans l'exposé des motifs du PL ; il faut savoir qui a fait quoi, qu'il y ait les noms des responsables.

A la suite de quoi un commissaire rappelle que, dans le PL 10185, qui date de 2007, il y a quelques éléments de réponse qui devraient intéresser les commissaires. Il lit que « la direction du logement a procédé à une réorganisation validée par le Conseil d'Etat en juin 2006 », ce qui signifie qu'il y a eu une implication du CE dans la réorganisation de ce service. De plus, « vu l'ampleur de refonte du système, la DLO, après avoir modélisé l'ensemble de ses processus, a procédé en novembre 2006 à une étude préalable pour assurer la qualité de la réalisation dans le respect des budgets prévus ». Il y a là des éléments de réponse.

La présidente redit qu'il reste M. le secrétaire adjoint, qui était déjà là et l'est encore.

Un commissaire indique qu'avec son collègue, puisqu'ils s'occupent de la politique d'aménagement et de logement, ils pourraient se renseigner sur le fonctionnement de SIDLO, qui est non seulement utilisé par l'Etat, mais également par les fondations immobilières de droit public ; elles ont largement contribué à sauver ce projet, qui aurait pu être bien pire que ce qu'il est finalement. Il remarque que, dans les coûts de ce PL, ne figure pas l'informaticien qui est en place aux fondations immobilières et qui s'est largement occupé de ce système. L'Etat s'en fiche peut-être d'alimenter des

bases de données, alors que cela est important pour les fondations immobilières; si le système ne fonctionnait pas, ce seraient surtout les fondations immobilières qui seraient préjudicées.

Le commissaire rapporteur de la sous-commission pense qu'il faut veiller à ne pas faire de la délation. Il ne s'agit pas de pendre d'anciens fonctionnaires sur la place publique. Si un des commissaires qui est intervenu veut avoir ces noms, il lui suggère de les demander par le biais d'une question écrite. Personnellement, il ne s'associera pas à cette demande.

Une commissaire rappelle que l'ICF avait mené un certain nombre d'audits sur ces questions également; des éléments de réponse sont certainement disponibles dans les rapports y relatifs. De plus, la sous-commission qui va se charger de la politique publique sur le logement pourra effectivement parler de cet outil.

Elle rejoint les propos du rapporteur de la sous-commission sur la délation: il est bon que les gens prennent leurs responsabilités, mais elle ne croit pas qu'il soit utile pour les commissaires de connaître ces noms.

A la suite de quoi et sans autres interventions de la part des commissaires, la **présidente propose de ne pas voter le PL 11486 ce jour et d'attendre d'avoir reçu des réponses aux questions que les commissaires ont aujourd'hui posées et qui le seront par écrit s'agissant du taux de fonctionnement du projet, et oralement lors de la prochaine sous-commission informatique pour le surplus.**

Les réponses à ces questions figurent en annexe (annexe 5) et se résument ainsi:

Courrier des FIDP

« En tout état de cause, en ce début d'année 2016, notre constat objectif d'utilisateurs est que l'application SIDLO est un instrument stable, efficace, robuste et doté d'une ergonomie. Ce constat ne recouvre bien entendu que la partie restreinte de l'application que nous utilisons dans nos tâches telles que décrites ci-dessus, à savoir la partie relative à la gestion des demandes de logement ».

Ils considèrent qu'à cet égard, grâce à SIDLO, ils ont gagné en efficacité dans leurs aspects métiers précités. Néanmoins ils tiennent à indiquer qu'ils déplorent des problèmes de connexion au réseau de l'Etat. Par ailleurs, considérant qu'un système peut être amélioré, leur souhait serait qu'au-delà

des moyens nécessaires à la bonne maintenance du système, les autorités compétentes soient en mesure de prévoir des solutions de e-dossier afin de permettre aux usagers une consultation de leurs dossiers, voire des échanges électroniques avec ces derniers. Par ailleurs, en considérant que la base est saine et en espérant qu'il y ait des prochains développements, ils souhaitent que les axes moteurs de ceux-ci s'inscrivent dans une économie de temps, d'énergie et une augmentation de la convivialité.

Courrier de l'office cantonal du logement (Voir annexe 6)

A lecture du courrier, il apparaît qu'en termes opérationnels l'application permet des gains de temps. Par ailleurs, il est aussi indiqué que l'office est en mesure de traiter les demandes d'allocation dans des délais plus courts que ce n'était par le passé. En condition normale, il est répondu à ces demandes dans un délai d'environ 10 jours, alors que le délai était auparavant autour de 40 jours. Il est aussi indiqué que l'existence d'une base de données unique permet un traitement statistique qui permet une aide au pilotage, de même, les règles métiers implémentées et documentées permettent également de répondre aux exigences du contrôle interne. On relève aussi que les relations du système avec les autres systèmes informatiques ont été stabilisées.

L'office du logement semble, par sa prise de position, tirer un bilan positif sur l'objectif atteint.

Remarques sur les travaux de l'ex-Inspection cantonale des finances et du Service d'audit interne

Le 9 juin 2011, l'inspection cantonale relevait que le calcul de rentabilité réalisé en décembre 2007 n'a pas fait l'objet d'un suivi depuis lors. De même, le catalogue des risques ne respectait pas toutes les exigences et la gestion de la qualité du projet, à cette date, n'avait été réalisée. Par ailleurs, il indiquait que selon la méthodologie Hermes, la gestion de la sûreté des informations et de la protection des données comprend la nomination d'un responsable et qu'à cette date il n'avait pas été formellement nommé. Enfin, l'absence d'estimation régulière et fine des besoins en ressources internes ne permettait pas d'assurer une planification optimisée, pouvant impacter les délais de mise en route du projet.

En octobre 2012, elle observait que dès le mois de novembre 2011 des divergences d'opinions entre la direction de projet et le fournisseur sont apparues. Elles portaient sur la qualification des erreurs et leurs imputations financières. Divergences dues à une communication insuffisante.

La mise en production de ce projet étant prévue pour fin décembre 2012, un plan de mise en production n'avait été formalisé alors que ce type de document permet de garantir la faisabilité organisationnelle et technique lors du passage à la nouvelle application, ce qui était à même de compromettre la mise en production ! Ensuite, il apparaît que le délai de garantie initialement fixé à un an fut réduit à trois mois. Au sujet de la gestion des risques, il fut relevé que le responsable des risques était le chef de projet ! Ne satisfaisant pas au critère d'indépendance. En outre, les risques remontés ne sont pas pris systématiquement en considération. Par ailleurs, les retards accumulés et la décision de réduction du périmètre ont eu comme conséquence de recommander un renforcement de l'équipe afin de réduire les risques.

Le 3 juillet 2014, le Service d'audit interne relevait qu'à ce jour la direction de l'office n'avait toujours pas identifié les risques liés à ses objectifs et les matrices de contrôle ne prévoyaient toujours pas la manière dont la réalisation des contrôles devait être documentée. Au niveau de la protection des données liées à la prestation et de leur directive, on relevait que certaines informations utilisées au sein de l'OLO, telles que les aides sociales, devant être classée comme confidentielles n'avait à ce jour classée comme tel par l'OLO. S'agissant des montants liés aux prestations, il est constaté qu'il n'existe pas de contrôle de correspondance entre les données de la CFI et celles issues de l'application SIDLO. Concernant le dépassement de 5,6 millions et sa demande en cours d'examen au sein du Grand Conseil, le SAI relève qu'à la date du dépôt du PL inscrivant la demande, le crédit initial était largement dépassé ce qui était à l'art. 55 de la LGAF.

Ce qui est assez incroyable c'est qu'à cette date les besoins métiers concernant les niveaux de service, ainsi que ceux relatifs à la capacité et à la disponibilité du système n'avaient pas été définis ! Par ailleurs, des problèmes de performances remontés depuis plusieurs mois ne voyaient pas les actions correctives entreprises finalisées. A cette date, 3 anomalies étaient identifiées comme étant bloquantes et 48 comme étant majeures par le métier, devait faire l'objet de correction dans l'application et le plan qualité maintenance, annexe importante du contrat précisant les modalités pratiques de la gestion de la maintenance avec le fournisseur n'avait pas été encore signé.

Reprise des travaux de la commission le 24 février 2016

Avec la présence de M. Eric Favre, directeur général/DGSI, et de M. Jean-Paul Belgeri, directeur/SCLI

M. Favre prend la parole qui lui est cédée par le président concernant le bouclage du PL 10185. Il admet d'emblée le côté pour « ainsi dire

indéfendable » de projet qui a coûté deux fois plus que ce qui était initialement prévu moyennant l'activation des charges de personnel internes qui n'était pas prévue à l'origine, mais qui a été ajoutée par la suite. D'un point de vue réglementaire, un projet de loi complémentaire a été déposé. Celui-ci aurait dû permettre d'avoir le crédit complet pour le faire, mais la Commission des finances en a fait, sauf erreur, des choux et des pâtes et, aujourd'hui, on en est au boucllement de la loi.

D'un point de vue informatique et technique, il indique qu'il a récupéré ce dossier en février 2013, à son arrivée alors que le projet allait dans un mur. Grâce aux efforts de l'ensemble des acteurs, y compris de l'office du logement, il a été possible de mettre en place le produit très rapidement au mois de juin 2013. Si le bébé est sorti un peu de travers, il est maintenant en place et il fonctionne bien, apparemment à la satisfaction de ses utilisateurs, comme cela a été attesté par des courriers que la commission a reçus de la part du département concerné. Ensuite il relève qu'il a la pénible tâche de venir vers la Commission des finances avec ce projet dont la majorité des acteurs ne sont même plus présents dans l'administration. On peut toujours essayer de tirer sur le lampiste, mais l'erreur est difficile imputable à une personne. Elle est imputable à l'organisation de l'État et de l'informatique. Il souligne qu'ils ont essayé de corriger les choses, ce qui est fait progressivement, et que tout sera mis en place afin que ce type d'incidents ne se reproduise plus.

Le président fait remarquer que le vote de la commission ne va pas changer le fait que le boucllement a été fait. Il n'a donc aucune incidence si ce n'est qu'en ne votant pas ce projet de loi, la commission aura montré son mécontentement jusqu'à la fin.

Un commissaire (S) qui a participé à la sous-commission informatique lorsqu'elle a traité de ce projet de loi relève que lors de cette séance, il avait adressé des demandes concrètes qui n'ont pas été, ou pu être, satisfaites. Pour que cela n'arrive plus jamais, il aimerait connaître la structure de gestion de ce projet depuis le Conseil d'État jusqu'en bas. Le cas du lampiste a été réglé, mais si les responsables au-dessus de lui continuent à être responsables aujourd'hui, il indique avoir des doutes pour la suite de la gestion de ce service. Par conséquent, il insiste pour savoir quelle est exactement la structure qui a permis d'arriver à cette situation et si elle existe toujours.

Ensuite il indique, dans le cadre d'une autre mission, avoir été à l'OLO, il y a trois semaines, où on lui a présenté une partie du projet SIDLO. Il a donc vu comment sont traitées les demandes de logement et il est vrai que les dossiers sont maintenant digitalisés, mais c'est tout. Les photocopies faites auparavant à la main sont maintenant digitalisées, mais la prise de données est toujours effectuée manuellement et l'étude de la présélection en fonction de

points nécessite également une prise de données manuelle. Cela veut dire que, après un coût de 10 millions de francs, une partie des objectifs à atteindre, dont celui du guichet unique, ne sont pas allés jusqu'au bout.

Le commissaire estime que, lors de la constitution du cahier des charges sur ce projet de loi, différents objectifs à atteindre ont été fixés (point 1, point 2, etc.). Face à des différents points, il aurait fallu indiquer dans quelle proportion ils ont été réalisés pour obtenir un rapport circonstancié du résultat. Par rapport aux 10 millions de francs utilisés, il faudrait savoir si 1 million de francs supplémentaire aurait permis de remplir parfaitement les objectifs fixés ou si cela aurait nécessité 25 millions de francs. Si seul 1 million de francs était nécessaire, il serait imbécile de ne pas reconduire ce projet pour le mener à son terme. Par contre, s'il fallait encore mettre 20 millions de francs, cela serait fort différent. Il indique qu'il ne dispose pas d'un rapport de ce type et qui serait totalement différent par rapport au courrier que les commissaires ont reçu concernant SIDLO.

Enfin, il constate que le bouclement ne va effectivement rien changer. Il est toutefois important pour la commission, notamment vis-à-vis des citoyens qui paient des impôts, de connaître la structure du projet, de savoir quelles ont été les responsabilités, à quel pourcentage les différents objectifs ont été atteints et combien il faudrait pour finir définitivement ce projet. Il indique que son intervention ne consiste pas à vouloir à tout prix casser quelqu'un, mais il aimerait savoir comment rentabiliser les 10 millions de francs dépensés et où sont les responsabilités, quelle était la structure et si des responsables sont toujours en place. S'ils sont toujours en place, il se demande s'ils doivent continuer à être responsables, sinon cela veut dire que, même en commettant une erreur gravissime, on peut toujours continuer à travailler tranquillement à l'État.

Le président appuie la demande du commissaire à titre personnel. Il note toutefois que le directeur pourrait avoir un problème hiérarchique dans les réponses qu'il pourrait donner. Par ailleurs, il ne serait pas tenu de répondre à toutes les questions devant la Commission des finances alors que, devant la Commission de contrôle de gestion, il aurait l'obligation de répondre, un fonctionnaire ne pouvant opposer le secret de fonction. Si, par hasard, un des responsables est le supérieur du directeur, on le voit mal venir dire que le responsable est untel. En fonction de la réponse du directeur, le président fera la proposition de transférer ce dossier à la Commission de contrôle de gestion. Cela permettrait d'avoir un éclairage total sans qu'on puisse opposer aux parlementaires un quelconque secret de fonction.

Un commissaire (UDC) relève que la sous-commission informatique a largement discuté de ce projet de loi et elle a pu largement exprimer son

mécontentement sur ce qui a été à nouveau un cas d'école de ce qu'il ne fallait pas faire, mais que depuis l'arrivée du directeur, les choses ont très largement changé. Il se réjouit qu'il ne soit plus nécessaire de parler de ce projet et il montrera son mécontentement en refusant le projet de loi. Maintenant, il préférerait que la Commission liquide cette histoire plutôt que de l'envoyer à la Commission de contrôle de gestion.

C'est ensuite à un commissaire du groupe MCG de prendre la parole en relevant qu'il est bien gentil de mettre la responsabilité sur telle ou telle personne. Il rappelle que si les responsables ne font pas bien leur travail, ils peuvent perdre leur travail, être déplacés, perdre une classe de salaire, etc. Par ailleurs, il y a la responsabilité politique des conseillers d'État. On peut avoir des responsabilités et commettre des erreurs, de même qu'on peut hériter des erreurs de ses prédécesseurs. Ceci dit, on n'est toutefois pas dans un tribunal, toutefois, on est aussi dans une situation où la personne peut se dire que les erreurs ont été commises à l'échelon inférieur, qu'on peut en changer, qu'on peut évoluer, mais la responsabilité politique est capitale. Il y a un problème de gestion et la gestion est portée par le politique avant d'être portée par l'administration. C'est un élément qu'il ne se privera pas d'indiquer dans la suite de l'examen de ce projet de loi.

C'est au tour d'un commissaire du groupe PLR d'estimer que la commission peut continuer à traîner ce projet de loi pendant des années et que ce n'est pas vraiment un souci. Cela étant, on peut déjà remercier le directeur du SI pour le travail effectué sur ce dossier. Il faut également rappeler que l'ICF s'en est mêlée et que tout le monde a pu s'exprimer. Par ailleurs, la Commission de contrôle de gestion a reçu le directeur du SI à deux reprises, sauf erreur, de même que la personne qui a été mise à la retraite anticipée. Ensuite, il fait également remarquer qu'on ne parle pas d'un doublement du coût, car il y a des raisons techniques qui font que le montant de 5'370'000 F ne comprenait pas les prestations internes de l'État. Si on ne dit pas cela, on a effectivement l'impression qu'il y a eu un doublement du coût alors que les explications avaient en effet été données en Commission de contrôle de gestion. Il indique qu'il y a eu environ 20 ou 25% de dépassement pour environ 80% des prestations qui ont été réellement effectuées par rapport aux objectifs de départ. Par conséquent, il s'agit d'un crédit d'environ 1,5 fois trop élevé par rapport à ce qu'il aurait dû être initialement, **soit environ 3 millions de francs de véritable dépassement.**

Le directeur du SI confirme les propos du commissaire en soulignant que cela reste toutefois des chiffres importants.

Le commissaire, bien que convenant que c'est important, tient à relever qu'il ne s'agit pas du double du crédit initial et qu'on n'a rien fait car 80% du

mandat a quand même été rempli. Quant aux responsabilités, l'ICF avait pointé du doigt les chefs de projets, mais elle n'avait pas non plus dit qui étaient les responsables. L'ICF a juste dit qu'il y a eu une mauvaise organisation de l'ensemble du projet. Les responsabilités sont ainsi très diluées car il se trouve que les projets se faisaient de cette manière, à l'époque, à l'État de Genève. Il estime que la Commission des finances peut montrer sa désapprobation en votant contre ce projet de loi de boucllement, mais à un moment il faut boucler ce dossier.

A la suite de cette intervention, le directeur du SI rappelle qu'il est déjà passé en Commission de contrôle de gestion avec les deux magistrats nouvellement en charge du dossier, c'est-à-dire M. Longchamp et M. Maudet (il indique avoir un doute sur la présence de M. Longchamp). Au-delà de cela, il caricature quand il dit que c'est deux fois le montant, mais c'est ce qu'on lit dans les chiffres. Et quand on va voir un peu plus loin, il y a un dépassement technique lié à l'activation des charges de personnel qui rend toujours les choses un peu compliquées à expliquer.

Ensuite, il revient sur le produit. Non seulement il fonctionne, mais il répond visiblement aux besoins des utilisateurs. Le directeur du SI entend le commissaire quand il dit qu'on est éloigné de ce qui serait réellement utile. Cela étant, dans le courrier adressé à la Commission des finances le 29 janvier 2016, M. Bürgisser parle de différents éléments, dont le fait que le délai de traitement est dorénavant de 10 jours alors qu'il était de 40 jours auparavant, ce qui n'est pas négligeable. **Sous l'angle purement informatique, le résultat est là. Sous l'angle financier, il n'est clairement pas acceptable.** Maintenant, sur les fondamentaux, il faut voir ce qui a changé par rapport à cette époque. Il y a eu une forme de dilution des responsabilités dans l'informatique de l'État qui lui a valu la difficulté de mettre le doigt pour savoir qui a fait quoi dans le projet et pas forcément pour savoir qui est le coupable. Cette dilution faisait que la conduite d'un projet était tantôt à des métiers, tantôt à l'informatique et il n'y avait alors pas de règle très précise. Dans le cas présent, l'organisation de projets s'est mise en place avec des gens qui étaient visiblement peu habitués à faire des projets de cette envergure et qui ont eu de la peine à arriver au bout de leurs objectifs. Quand ce dossier a été repris en main en 2013, il a été confié à un professionnel ! Au mois de juin 2013, la nouvelle réglementation cantonale sur l'organisation des systèmes d'information, où les rôles sont clairement définis, est entrée en vigueur. Au final, si un projet de ce type tombe à l'avenir, le premier sur lequel les commissaires vont taper c'est le directeur du SI. Cela étant, il demande comment les commissaires faisaient auparavant étant donné que la responsabilité était répartie sur différents acteurs. Maintenant les projets sont

organisés avec des responsabilités et des rôles précis. Il y a clairement une responsabilité du mandant (de l'office métier), mais c'est lui qui tient les cordons de la bourse. Si un projet va dans le mur et que lui n'a pas mis les bons paramètres permettant de le détecter, ce qui permet le cas échéant de reprendre en main le projet, de l'arrêter ou de le geler et qu'il est dans des difficultés, il sera également en difficulté face aux commissaires pour pouvoir y répondre. Concernant les questions du commissaire (S), jusqu'en février 2013, l'organisation du projet était une organisation du projet qui appartenait à un département (DCTI à l'époque sauf erreur). Quand cela a été repris en février 2013 par la DGSi, le mandant est resté le même (l'OLO), mais les acteurs mis en place étaient différents. Il pense que la commission peut évidemment adresser sa requête au département (le DALE) qui a maintenant cette compétence pour savoir qui a constitué l'équipe de projet. Cela étant, il est surpris si les commissaires n'ont jamais eu cette information. Par contre, elle ne peut pas être fournie par lui parce que cela ne dépend pas de son département et qu'il n'a pas l'autorité pour la donner.

Ensuite, le directeur du SI ne pense pas que cela soit une ou plusieurs personnes qui aient fauté individuellement. Cela vient vraiment de la manière dont était organisée l'informatique. Un aspect qui n'est pas encore totalement résolu, c'est le fonctionnement cloisonné qui est très difficile à gérer au quotidien et sur lequel on passe beaucoup de temps. Par rapport au domaine des constructions, l'informatique est souvent dans l'incorporel et dans des choses que l'on ne peut pas toucher du doigt. Le risque majeur en informatique est de gérer l'humain, mais pas tellement la technique. On commence à bien maîtriser la technique, mais il y a des clients et des utilisateurs qui demandent une chose puis une autre. À un moment, il faut leur fixer un cadre et se mettre d'accord sur celui-ci. Par contre, si ce cadre évolue tout le temps, on arrive à des projets qui finissent par s'emballer en termes financiers.

Enfin, il répond à la question implicite sur le retour sur investissement. L'estimation faite c'est qu'environ 80% du périmètre faisant l'objet du projet de loi initial a été couvert. Il reste toutefois un pan entier, le domaine de la pierre, qui n'a pas été traité et qui devra peut-être un jour faire l'objet d'une demande de crédit. Il explique que cela n'a pas été fait dans la foulée parce qu'il fallait mettre bon ordre dans l'informatique de l'État et qu'il est difficile de le faire tout en gérant des projets avec une telle lisibilité qui étaient mal partis. Entre février et juin 2013 et encore quelques mois, beaucoup de temps a été consacré pour colmater les brèches et faire en sorte que cela fonctionne. Cela a permis d'avoir aujourd'hui des utilisateurs qui sont satisfaits de l'outil qui leur a été livré. Si le même sondage avait été fait en juin 2013, cela aurait certainement donné une autre image. En termes de risques, il n'aurait conseillé

à personne de dépenser dans la foulée 1 million de francs de plus dans ce projet. Maintenant, les choses vont se métaboliser et on va peut-être mieux cerner les besoins de l'OLO. Il y a des matérialisations qui, au sein de l'État en général, tendent à augmenter. Certaines prestations que l'on pourrait offrir à l'avenir à l'OLO sont des choses qui sont réalisées au fisc ou dans d'autres domaines. On est capable de le fournir à d'autres, mais cela nécessite la mise en place de moyens financiers et de soutiens. Quand il s'agit de choses de petite envergure, ce que l'on appelle des évolutions, on le traite via le crédit de renouvellement qui est octroyé par le Grand Conseil pour la durée de la législature.

Il espère n'avoir rien oublié et il ne peut par contre pas donner de réponse plus précise sur l'organisation du projet. Même devant la Commission de contrôle de gestion, il ne pourra pas en dire beaucoup plus. Identifier qui était le magistrat ou quelle était l'organisation du DCTI à l'époque n'apportera rien de plus, si ce n'est de mettre mal à l'aise parce qu'il fait le procès de gens qui ne peuvent pas se défendre et expliquer ce qu'il s'est passé. Il faut d'ailleurs constater qu'il ne reste pas grand monde de cette époque.

Le commissaire (S) remercie le directeur pour ses explications. Par ailleurs, ce n'est pas lui qu'il incrimine. Il explique, comme dans les expériences en science, l'important en cas d'échec est de savoir quelle est la raison de cet échec et sa démarche s'inscrit dans ce sens. Le commissaire insiste sur le guichet unique parce que c'était un point important de ce projet. Il visait à ce que quelqu'un puisse venir s'inscrire pour un logement et de pouvoir même le faire en ligne. Il s'agit également de pouvoir donner informatiquement les points pour déterminer l'ordre d'attribution, ce qui n'est pas possible aujourd'hui. Ce point qui intéressait beaucoup les fondations, entre autres, reste faible. Quand le directeur dit que le délai de traitement d'une demande de logement a été fortement réduit, il faut également expliquer quelle en est la raison. En fait, la seule différence est que le dossier écrit à la main, qui devrait être introduit manuellement dans l'informatique, est maintenant scanné. Cela a peut-être permis de gagner du temps, mais il s'étonne s'il fallait auparavant 40 jours pour constituer un dossier. Ce n'est pas l'informatique qui a permis de gagner 40 jours, mais parce que les fonctions de travail au sein de l'OLO étaient mauvaises indépendamment de l'informatique. Il estime qu'il n'est pas possible de gagner 40 jours parce qu'un dossier a été scanné. Derrière tout cela, si on allait chercher plus loin, on aurait trouvé beaucoup plus de choses. D'ailleurs, on aurait pu faire le même exercice avec MICADO.

Il assure qu'il est confiant par rapport à la manière dont le directeur propose de travailler à l'avenir et il ne remet pas en cause sa méthode de travail. Il est en train de relever des éléments qui ont coûté de l'argent à partir d'un dossier particulier où l'objectif n'a pas été atteint et dont on ne sait pas quand il sera

atteint. Il a beaucoup apprécié un rapport de boucllement de crédit informatique de l'Université qui a été traité par la Commission des travaux. La manière dont il était rédigé était directe et explicite. Il comportait la liste des objectifs atteints et avec quel pourcentage. Dans le dossier qui intéresse aujourd'hui la Commission des finances, on ne trouve pas l'équivalent. Il faut notamment aller se référer à des procès-verbaux de la Commission de contrôle de gestion de l'époque. Il estime qu'il aurait fallu avoir un rapport total de ce qu'il s'est passé à la Commission de contrôle de gestion et présenter le résultat final, mais les commissaires n'en disposent pas.

Le directeur du SI fait remarquer que boucler un crédit ou un projet qui s'est mal passé est une tâche assez délicate. On est forcément moins à même de mettre une colonne avec ce qui a fonctionné et à quel ratio cela a fonctionné ou non. Il ne connaît pas la nature du projet informatique qui a été bouclé par l'UNIGE, mais il faut dire que, si c'est un projet technique, les choses sont plus faciles que sur un projet métier où il faut estimer le retour sur investissement. Sur les 43 boucllements qu'il a posés depuis 2013, la Commission des finances a été largement sollicitée sur ces questions. Un trait fondamental qu'il a constaté et sur lequel il faut vraiment travailler, c'est sur l'explication du retour sur investissement. En effet, c'est ce qu'on va mesurer à la fin et si les promesses indiquées dans le projet de loi ont été atteintes. Il constate que l'on a vendu beaucoup de rêves aux députés dans beaucoup de ces crédits qu'il doit boucler. Malheureusement, il est dans la position de dire qu'il n'aurait même pas proposé ce projet parce qu'il n'était pas réaliste. La comparaison avec MICADO le gêne un peu parce que MICADO n'a, sauf erreur, jamais fonctionné. Il prend l'exemple du projet sur l'administration en ligne qui fonctionne bien pour beaucoup de choses. Simplement, il y a suffisamment de tâches sur le blason qui empêchent le directeur du SI de dire que cela a réalisé de manière parfaite, surtout compte tenu des montants investis. C'est sur ce genre de choses qu'il se trouve dans l'embarras. Avec la volonté que cela ne se reproduise pas, il ne peut que réitérer qu'il vaut mieux qu'il voit régulièrement les commissaires pour faire l'état de la situation, qu'il puisse avoir un retour de leur part et s'assurer que tout est en ligne avec leurs intentions préalables au vote du crédit. Il note également que l'organisation de l'État a été fondamentalement modifiée, ce qui ne lui a pas valu que des amitiés. Maintenant, les crédits sont à nouveau déposés. La Commission des travaux les traite et des projets sont en cours. Ils sont généralement en succès et il espère arriver avec des choses qui ont fondamentalement changé et son aspiration est de pouvoir passer à de nouvelles choses. Cela étant, il comprend bien le devoir des commissaires d'instruire, le cas échéant, le dossier. Dans ce cadre, s'il peut répondre à des questions par écrit, il le fera volontiers.

Malheureusement, il ne pourra pas répondre aux questions qui ne dépendent pas de sa propre hiérarchie.

A la suite de quoi la commission poursuit son débat sans les auditionnés.

En réponse à un commissaire (S) qui constate que les réponses figurent peut-être dans tous ces documents dispersés, mais il n'existe pas de document unifié, le président reconnaît que le commissaire a raison. Car il est vrai que ce dossier a été traité tant à la Commission des finances qu'à la Commission de contrôle de gestion. Il est également vrai que de fortes critiques ont été exprimées à l'époque. Quant aux responsables, ils sont connus. Il rappelle que, à la sous-commission informatique, il a confronté le secrétaire adjoint à ses déclarations dans les procès-verbaux où il était venu dire que tout allait bien et qui, six mois plus tard, après le changement de magistrat, était venu dire que c'était une hérésie et que cela ne pouvait de toute façon pas marcher. Il doit aussi donner raison au commissaire (MCG) lorsqu'il vient dire que, à la fin, c'est quand même une histoire d'impulsion politique.

Le commissaire constate que tout ce qui a été dit ne figure pas dans un rapport.

Un commissaire (PLR) note que le PL 11486 a été déposé le 11 juin 2014. Quant au PL 11132 demandant un crédit supplémentaire, il a été traité par la sous-commission informatique, mais il n'est, sauf erreur, pas revenu en plénière de la Commission des finances puisqu'il a été retiré le 19 février 2015 par le Conseil d'État. Dès lors, il n'y a pas eu de rapport sur le PL 11132 où toutes les indications étaient données. Il y avait notamment eu une présentation par le département expliquant exactement la raison de cette demande de crédit supplémentaire. De toute façon, ils avaient annoncé que l'argent était déjà dépensé et qu'ils avaient mis les choses en ordre avec les différents prestataires de service pour qu'ils terminent le travail qui devait encore être effectué. S'il n'y a pas de rapport, c'est aussi parce que le Conseil d'État a retiré le PL 11132 pour déposer uniquement le projet de loi de bouclage. Par conséquent, il faudrait reprendre les différents projets de lois et les travaux faits par les commissions. Il est presque sûr qu'il a dû y avoir un préavis de la Commission de contrôle de gestion et que les procès-verbaux ont dû être transmis à la Commission des finances.

Le président n'a pas le souvenir que ces procès-verbaux aient été transmis à la Commission des finances. Maintenant, il appuie la demande de ressortir les procès-verbaux sur le PL 11132. Le rapporteur qui sera désigné sur le PL 11486 pourra rapporter tous ces éléments. Cela permettra d'avoir un rapport exhaustif où les points seront clairement mis sur les i. Il rappelle qu'il y a également un rapport de l'ICF qui date de 2012.

Le commissaire fait remarquer que le rapport de l'ICF ne dit pas que cela a été caché, mais que c'était mal réalisé.

Un commissaire (MCG) trouve qu'un aspect du projet de loi soumis à la commission est assez détestable quand il est dit, en p. 11 : « Il est toutefois indubitable que l'administration cantonale n'a pas su contenir les coûts du projet, dont le périmètre a de surcroît dû être revu à la baisse ». Autrement dit, le Conseil d'État se défait complètement de ses responsabilités parce que c'est quand même lui qui est chargé de gérer l'administration. Ce n'est pas la vision que le commissaire a de l'État et c'est d'ailleurs quelque chose qui le dérange plus que toutes les erreurs qui ont été commises. A la rigueur, il aurait préféré que le Conseil d'État, dans un esprit de continuité de l'État et pas nécessairement dans un esprit revanchard, dise clairement que l'État a commis un certain nombre d'erreurs. Il le reconnaît d'ailleurs à demi-mot dans la mesure où il aurait dû déposer un projet de loi ouvrant un crédit complémentaire plus rapidement, mais il trouve que c'est insuffisant par rapport à ce qui aurait dû être dit. Cela dérange profondément le commissaire que ces erreurs ne soient pas reconnues de manière franche, tout cela indépendamment de l'attitude positive du directeur SI.

A la suite de quoi et sans autres commentaires, le président procède à la mise aux voix de ce projet de loi.

VOTES

Vote d'entrée en matière

Mise aux voix, l'entrée en matière du PL 11486 est refusée par : 6 non (1 S, 1 Ve, 1 UDC, 3 MCG) et 5 abstentions (2 S, 3 PLR)
--

CONCLUSIONS

Mesdames et Messieurs les députés, les critiques et manquements observés dans ce projet correspondent à ceux qui avaient été relevés dans les projets Mikado (Poice), GED (OCP), et tout récemment OPUS à l'office de poursuite, où ce n'est pas la connaissance métiers qui est à mettre en question, mais la manière d'aborder ces projets, l'élaboration et la mise en pratique de ceux-ci, soit la gestion. On constate que, le plus souvent, les chefs de projets, quand ils existent en tant que tels, n'ont pas été à la hauteur de la tâche. La raison est à chercher peut-être dans le fait qu'au sein de l'Etat ces compétences manquent ou, si elles existent, sont bridées par une structure de direction incapable de se remettre en question.

En ce qui concerne le projet qui nous occupe, il apparaît que sa gestion a été « pour ainsi dire indéfendable ». Il a coûté deux fois plus que ce qui était initialement prévu, moyennant l'activation des charges de personnel internes qui n'était pas prévue à l'origine, mais qui a été ajoutée par la suite. D'un point de vue réglementaire, un projet de loi complémentaire a été déposé, alors que le crédit était déjà dépassé ! Celui-ci aurait dû permettre d'avoir le crédit complet pour le faire, mais la Commission des finances ne l'a pas traité avec célérité et on en est au boucllement de la loi.

En février 2013, d'après les indications sur ce projet qui allait dans le mur, il a été possible, grâce aux efforts de l'ensemble des acteurs, y compris de l'office du logement, de mettre en place le produit très rapidement au mois de juin 2013, et il semble qu'il fonctionne, apparemment, à la satisfaction de ses utilisateurs. Bien que la majorité des acteurs ne soient plus présents dans l'administration, les erreurs sont difficilement imputables à une personne, mais à l'organisation de l'Etat et de l'informatique.

Le rapporteur tient à relever que le nouveau directeur du service informatique, par sa présentation transparente et objective des faits, en évitant toute langue de bois et en présentant sa vision sur les choix à mener en termes de développement des projets informatiques, a rassuré la commission. Il a tenu à informer la commission des corrections qui sont opérées progressivement et du fait que tout sera mis en place afin que ce type d'incidents ne se reproduise plus. Dont acte !

Malgré ces dernières considérations, eu égard aux éléments qui vous ont été exposés ci-dessus et qui reflètent le contenu de nos travaux, la commission vous demande, Mesdames et Messieurs les députés, de **refuser ce projet de loi.**

Projet de loi (11486)

de bouclement de la loi 10185 ouvrant un crédit d'investissement de 5 378 000 F destiné à financer la réalisation du nouveau système d'information de l'office du logement, projet « SIDLO »

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

Art. 1 Bouclement

Le bouclement de la loi N° 10185 du 19 septembre 2008 ouvrant un crédit d'investissement de 5 378 000 F destiné à financer la réalisation du nouveau système d'information de l'office du logement, projet « SIDLO », se décompose de la manière suivante :

Montant brut voté	5 378 000 F
Dépenses brutes réelles	10 705 591 F
Surplus dépensé	5 327 591 F

Art. 2 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, du 4 octobre 2013.

Secrétariat du Grand Conseil**PL 11132
Préavis**

Date de dépôt : 1^{er} mai 2013

Préavis

de la Commission de contrôle de gestion à la Commission des finances sur le projet de loi du Conseil d'Etat ouvrant un crédit d'investissement complémentaire de 3 131 200 F à la loi 10185 sur la refonte du système d'information du logement (SIDLO), auquel s'ajoute un crédit d'investissement complémentaire de 2 478 000 F lié exclusivement à la mise en conformité avec les normes comptables IPSAS (activation des ressources internes)

Rapport de M. Patrick Lussi

Mesdames et
Messieurs les députés,

Le projet de loi 11132 a été étudié par la Commission de contrôle de gestion, présidée par M. Bertrand Buchs, lors de la séance du 22 avril 2013. Le PL 11132 a été renvoyé à la Commission de contrôle de gestion par le Grand Conseil le 14 mars 2013.

Les travaux de la commission sur ce projet de loi ont pour but de transmettre une recommandation à la Commission des finances du Grand Conseil.

Le procès-verbal du 22 avril 2013 a été rédigé par Mme Amandine Duperrier. M. Raphaël Audria a assisté la commission lors des travaux sur le PL 11132. Qu'ils en soient remerciés.

En préambule, il est rappelé qu'initialement le projet SIDLO a fait l'objet du PL 10185 déposé le 6 décembre 2007.

La loi 10185 votée le 19 septembre 2008 autorisait la dépense d'un montant de total 5 378 000 F.

Séance du 22 avril 2013

Le président indique que la commission doit donner un préavis à la Commission des finances. Il demande aux commissaires ce qu'ils en pensent, à savoir s'ils sont d'accord ou s'ils s'opposent au PL 11132.

Un commissaire (L) indique qu'il voit mal comment la commission peut dire non, mais, en même temps, il pense qu'elle doit, d'une certaine manière, dire non, afin de faire comprendre que les commissaires ne sont pas satisfaits. Il explique qu'il le votera, car il pense qu'il est indispensable de continuer ce projet. Il indique qu'il faut que ce soit géré d'une manière différente et qu'il faut espérer que, avec le nouveau directeur de la DGSI, de meilleures solutions soient trouvées. Il indique que la question est vraiment de savoir si les députés veulent ou non de ce projet-là, sachant que tout a déjà été dépensé et que le projet s'arrête à fin juin.

Un commissaire (MCG) trouve qu'avoir été mis devant le fait accompli et requérir la validation d'une chose sur laquelle l'avis des députés n'a pas été demandé ne se fait pas. Il pense que dire oui n'est pas le bon message, et qu'il faut clairement dire non.

Une commissaire (Ve) rappelle que les Verts avaient dit dès le départ que ce projet était mal ficelé et qu'il n'y avait aucune garantie quant à la sécurité ainsi que la gestion du projet. Elle relève donc que, malheureusement, ce n'est pas une surprise pour son groupe, car toutes les problématiques soulevées à la sous-commission informatique des finances par les Verts se sont révélées fondées. Elle souligne que les Verts n'ont pas accepté le premier projet, et elle voit donc mal comment son groupe pourrait aujourd'hui accepter de corriger des problèmes de crédit et de gestion qui avaient été prévus. Elle souligne que ce sera un « non, parce que... ».

Une commissaire (PDC) indique que le fait que les députés soient des clients captifs de ce qui leur est proposé est frustrant. Elle souligne que l'art. 5 sur le suivi périodique est appliqué de manière très variable, alors que la Commission des finances et sa sous-commission informatique avaient souhaité mettre, de très bonne foi, cet article en espérant qu'il serait respecté. Elle indique que la commission est dans l'obligation de soutenir ce projet, mais avec l'exigence absolue que l'art. 5 soit suivi et que le président de la sous-commission informatique de la Commission des finances fasse bien son travail ; ce n'est qu'à cette condition que la Commission de contrôle de gestion peut accepter ce projet. Elle indique que les commissaires peuvent espérer qu'il y aura, dorénavant, un meilleur suivi des énormes sommes dépensées pour l'informatique de l'Etat. Elle ajoute que, pour elle aussi, ce sera un « oui, mais... ».

Un commissaire (UDC) rappelle que ce projet de loi demande une rallonge de plus de 5 millions de francs pour obtenir, à la fin, seulement 80% du projet initial. Il indique que la commission doit trouver un moyen d'exprimer son mécontentement face à cela.

Un commissaire (S) partage l'avis des Verts. Il rappelle que la sous-commission informatique avait rendu les députés attentifs au fait qu'il devait y avoir un suivi de ce projet et que rien n'a été fait. Il pense que le Conseil d'Etat se moque, une fois de plus, du parlement en demandant à ce dernier un crédit supplémentaire, alors que le projet est en phase finale. Il est donc pour donner un préavis négatif à la Commission des finances.

Une commissaire (R) indique qu'elle s'abstiendra également, parce que, d'une part, la commission ne devrait pas pouvoir dire non puisque le projet est déjà très engagé et qu'il faut aller de l'avant, et que, d'autre part, les commissaires ne devraient pas laisser aller de l'avant des projets avec lesquels le Conseil d'Etat « se fiche » du parlement. Elle ne sait pas si cela vaut la peine de dire non, mais elle pense que, en s'abstenant, les commissaires montrent quand même leur désapprobation par rapport à la manière dont ce projet a été géré. Elle trouve qu'il faudrait rendre la Commission des finances attentive, afin qu'il y ait un suivi un peu plus soutenu des projets ayant la même ampleur que SIDLO.

Les commissaires dissertent sur les réelles opportunités de contrôler bien en amont, par le biais des sous commissions, l'avancement réel des projets informatiques et la maîtrise de leurs coûts.

Le président signale que le jeudi suivant aura lieu une réunion commune entre la présidente et le vice-président de la Commission des finances et le président et le vice-président de la Commission de contrôle de gestion, afin qu'il y ait une discussion sur les projets communs qu'il y a entre les deux commissions. Il précise que cette réunion a lieu deux fois par an.

Il souligne que ce PL 11132 sera donc mis à l'ordre du jour. Il demande si les commissaires ont une proposition concrète pour montrer leur mécontentement.

Un débat nourri s'engage entre les députés favorable à une abstention et ceux favorable à un préavis négatif.

A son issue, le président met aux voix le préavis de la Commission de contrôle de gestion sur le PL 11132 :

Pour :	–
Contre :	6 (1 S ; 2 Ve ; 1 UDC ; 2 MCG)
Abstentions :	5 (2 PDC ; 1 R ; 2 L)

Le préavis de la Commission de contrôle de gestion est défavorable à ce projet de loi.

La Commission de contrôle de gestion invite donc la Commission des finances à suivre son préavis négatif lors de ses travaux sur le PL 11132.

Crédit complémentaire projet SIDLO

Sous-commission informatique

Présentation du mercredi 4 octobre 2013



REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENÈVE

www.geneve.ch

Département de l'urbanisme
Département de la sécurité

08.10.2013 - Page 1

Rappel des objectifs du projet SIDLO

La délivrance des prestations reposait sur une application obsolète avec:

- des risques importants en terme de maintenance (technologie plus maîtrisée) ;
- des coûts de maintenance élevés ;
- une incapacité à répondre aux exigences légales nouvelles (e.g. entrée dans le RDU)

Il en découlait un risque de ne plus pouvoir délivrer des prestations importantes en volume :

- allocations logement > 18 000 personnes concernée pour un montant supérieur à 20 800 000 F,
- subventions personnalisées versées pour plus de 10 500 00 F.



REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENÈVE

www.geneve.ch

Département de la sécurité

08.10.2013 - Page 2

Rappel du cadre de financement du projet SIDLO

La loi 10185 a ouvert un crédit d'investissement à hauteur de 5 378 000 F

La rubrique coût du projet mentionnait une charge en ressources humaines de 2950 jours/homme

Toutefois, la loi ayant été adoptée avant l'entrée en vigueur des normes IPSAS, ces ressources n'ont pas été chiffrées en Francs (à hauteur de 2 478 000 F)

Le PL 11132 permet de régulariser cette situation

En tenant compte de cette valorisation, le cadre budgétaire de la loi 10185 s'élève à 7 856 000



Chronologie des faits

- Septembre 2008 : vote du crédit d'investissement
- Mars 2009 : début de l'analyse
- Fin 2009 : constitution d'un dossier d'appel d'offres
- Juin 2010 : adjudication des marchés
 - à la société SQLI, le mandat de réalisation
 - à la société Cross Systems, le mandat de reprise des données
- Février 2011 : début phase réalisation
- Mars 2011 : statut du projet : vert
- Été 2011 : première livraison de la part SQLI, résultats insatisfaisants
- Dès septembre 2011 :
 - livraison de différentes versions, retard et périmètre pas respecté. Conséquence: le métier ne peut correctement réaliser les tests.
 - divergences entre SQLI et l'OLO : SQLI considérait que les développements respectaient les spécifications et l'OLO considérait que ce n'était pas le cas.



Chronologie des faits (2)

- Début 2012 :
 - volonté de SQLI de facturer 2'500 j/h et menace d'arrêter le projet;
 - négociations entre le secrétaire général (DCTI), les directions OLO et DGSI et la direction de SQLI.
- Février 2012 : accord
 - mise en place d'une task-force;
 - travail complémentaire de SQLI, en régie, estimé à environ 400 000 F;
 - Abandon de la facturation des 2'500 j/h.
- Mars 2012 : espoir d'aboutir ; statut rouge. Information commission des finances; dépassement annoncé 700 KF
- Mars – mai 2012 : malgré task-force, divergences perdurent
- Été 2012 :
 - face aux écarts la direction de projet engage des ressources supplémentaires;
 - report de la mise en production à février 2013.



Chronologie des faits (3)

- Octobre 2012 : rapport ICF

« La direction de l'office du logement, ses collaborateurs ainsi que la direction du projet se sont passablement investis dans la réalisation de cette nouvelle application, et ils sont prêts à continuer à le faire. Nous sommes d'avis que ce projet doit être mené à son terme, malgré les difficultés existantes ».
- Fin 2012 :
 - Travail soutenu des équipes pour mettre en production la solution au début 2013



Analyse des risques et décisions

Face à une situation de crise, choisir entre abandon (tirer la prise) ou poursuivre pour mettre en production.

En d'autres termes fallait-il abandonner au milieu du gué ou tenter de sauver ce qui pouvait l'être ? Sachant qu'en cas d'abandon :

- risques initiaux (dont celui de ne plus être en mesure de délivrer les prestations) demeurent à traiter;
- les investissements consentis dans le projet (plus de 5 millions auxquels il faut ajouter les ressources internes) sont perdus.

Décisions de poursuivre, prises en janvier et juin 2012.



Mesures prises

- Mars 2012 information à la commission des finances d'un premier dépassement
- Mises en œuvre de recommandations de l'ICF (renforcement de la direction de projet, dépôt du projet de loi de crédit complémentaire, présence des développeurs sur place)
- Dès février 2013 mise en production et nouvelle direction de projet (DGSi)
- De manière globale : nouveau règlement sur les systèmes d'information → nouvelle organisation des projets pour une gestion stricte des risques et des budgets avec responsabilités distinctes du mandant (métier) et du sponsor (DGSi)



Situation actuelle

- SIDLO a été mis en production en février 2013
- Les prestations à la personne sont effectuée depuis SIDLO (ex. facturations septembre 6 509 paiements d'allocation pour un montant de 1'889'527.05, 1 844 subventions personnalisées HM pour un montant de 1 034 904.15, 1 435 surtaxes pour un montant de 578 361.30)
- Gains d'efficience
- Fonctionnalités à améliorer, à compléter (structure de changement en place)
- L'application est gérée en tant que produit par la DGSJ depuis juillet 2013 (application stabilisée)
- Hors SIDLO, les composants sont réutilisés (SI-RDU)



REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENÈVE

Département de la sécurité

08.10.2013 - Page 9

Sur le plan financier

- Crédit complémentaire avec mise en conformité IPSAS, prend en charge aussi la stabilisation (février à juin 2013)
- Suivi des dépenses
- Coût total du projet 10,8 millions
- Par rapport au coût initial prévu : 5,38 millions + 2,48 millions pour l'activation soit 7,86, le dépassement réel = 2.97 millions (37.8%)
- Montant global des dépenses couvert par loi initiale et demande complémentaire



REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENÈVE

Département de la sécurité

08.10.2013 - Page 10

Coûts

Dépensé et engagé	7,92 millions
Charges internes (activation selon normes IPSAS)	2,78 millions
Factures pas encore engagées	0,13 millions
Total	10,83 millions
Totaux loi 10185 + PL 11132	10,99 millions

Situation au 20.9.2013



Département de la sécurité

08.10.2013 - Page 11

Crédits d'ouvrage placés sous responsabilité de la DGSi : septembre 2013

Loi	Année	D.	Objet	Credit voté (F)	Engagé (F)	Ecart (F)	Consummé (%)	Risque	Fin de projet
				Total : 94'579'477		13'914'173	85%		
8216 *	2000	PJ	I-Juge	7'650'000	8'936'300	-1'286'300	117%	🟢↓	2013
9332 *	2004	DS	Gestion électronique des documents de YOCP	2'602'827	2'641'542	-38'715	101%	🟢	Terminé
10027 *	2008	DS	Cyclope (caméras vidéos)	4'698'000	4'596'449	101'551	98%	🟢	2013
10112 *	2008	DF	Système d'information des faillites (ORFEE)	5'405'000	4'345'530	1'059'470	80%	🟢↓	2013
10177 *	2008	DS	Administration en ligne (AeL)	26'350'000	25'078'401	1'271'599	95%	🟡	2013
10185 *	2008	DU	Système d'information du logement (SIDLO)	5'378'000	10'702'351	-5'324'351	199%	🔴	2013
10538	2010	DF	Finalisation de la refonte de l'outil informatique de l'AFc	2'919'750	2'628'830	290'920	90%	🟢↓	2013
10715	2011	DARES	Système intégré de gestion des analyses, des résultats et des examens (SIGARE)	800'000	774'497	25'503	97%	🟢	2013
10716	2011	DSE	Gestion des prestations complémentaires cantonales pour les familles	1'515'000	1'490'885	24'115	98%	🟢	2013
9616 *	2007	DS	Portail énergie	1'200'000	1'660'304	-460'304	138%	🟡	2014↑
10430	2009	DARES	Refonte des applications du registre du commerce	740'600	153'253	587'347	21%	🟡↑	2014↑
10436 10713	2009	PJ	Réforme « Justice 2010 : volet informatique »	7'145'000	6'453'059	691'941	90%	🟡↑	2014↑
10680	2010	DS	Amendes d'ordre et contraventions (AOC)	3'572'000	3'552'262	19'938	99%	🟢	2014↑
10714	2011	DIP	Système d'information du service des allocations d'études et d'apprentissage (SAEA)	2'044'000	1'396'625	647'375	68%	🟢	2014
10746	2011	DARES	Système d'information sur les chiens (ALANICH)	1'145'000	413'145	731'855	36%	🟢	2014↑
10527	2010	DSE	Système d'information du revenu déterminant unifié (SI RDU)	6'339'000	1'475'165	5'163'835	23%	🟡	2015
10484	2009	DARES	Système d'information du commerce	2'658'200	439'824	2'218'376	17%	🟢	2016
10759	2012	DF	Système d'information des poursuites	8'900'000	1'792'742	7'107'258	20%	🟡↑	2016↑
10514	2010	DSE	Répertoire des entreprises et développement d'un référentiel adapté à l'administration en ligne	3'517'100	1'806'794	1'710'306	51%	🔴↑	Gelé↑

* Projets de loi déposés avant l'entrée en vigueur des normes IPSAS. Le budget voté ne comprend ni lors pas facturation des charges internes. En revanche, le montant engagé, tel qu'indiqué dans le présent tableau, intègre ces charges.



RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE



Genève, le 18 février 2015

Le Conseil d'Etat

990-2015

Madame
 Anne-Marie VON ARX-VERNON
 Présidente
 Commission des finances
 Grand Conseil
 Rue de l'Hôtel-de-Ville 2
 1204 Genève

Concerne : objets en suspens devant la commission des finances

Madame la Présidente,

Notre Conseil a bien reçu votre courrier du 21 janvier 2015 relatif à l'objet cité en titre et vous trouverez ci-dessous notre détermination quant aux objets suivants :

- **PL 10869 ouvrant un crédit extraordinaire d'investissement de 13'000'000F pour l'acquisition de la parcelle N° 5427 de la commune de Genève, section Petit-Saconnex:**

Ce projet de loi peut être retiré, l'opération n'étant plus d'actualité sous cette forme.

- **PL 10880 ouvrant un crédit d'investissement de 3'000'000F pour la constitution d'un capital de dotation en faveur de la Fondation de soutien aux manifestations sportives d'envergure - GESPORT:**

Nous vous confirmons que nous retirons ce projet de loi.

- **PL 10872 sur l'utilisation du produit de la redevance sur le trafic des poids lourds liée aux prestations versé au canton:**

Nous vous confirmons que nous retirons ce projet de loi.

- **PL 11132 ouvrant un crédit d'investissement complémentaire de 3'131'200F à la loi 10185 pour la refonte du système d'information du logement (SIDLO), auquel s'ajoute un crédit d'investissement complémentaire de 2'478'000F lié exclusivement à la mise en conformité avec les normes comptables IPSAS (activation des ressources internes) :**

Nous vous confirmons que nous retirons ce projet de loi. En effet, depuis le dépôt du PL 11486 (PL de boucllement de ce crédit d'investissement), le PL 11132 est devenu sans objet.

Pour l'ensemble de ces objets, un courrier est adressé en parallèle au président du Grand Conseil afin de l'informer du retrait de ces objets.

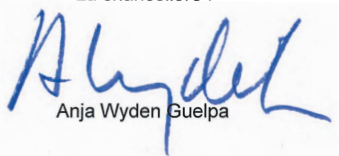
- 2 -

En réponse à la demande de votre commission relative aux contrats LIAF, le Conseil d'Etat accepte volontiers de rencontrer votre commission pour engager une discussion au sujet de cette loi. La mesure 47 de notre plan de mesures vise précisément un allègement de la procédure d'attribution des subventions qui ne pourra se réaliser qu'en accord avec votre commission.

En vous souhaitant bonne réception de la présente, nous vous prions de croire, Madame la Présidente, à l'assurance de notre considération distinguée.

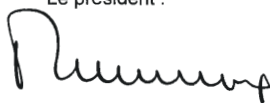
AU NOM DU CONSEIL D'ÉTAT

La chancelière :



Anja Wyden Guelpa

Le président :



François Longchamp



SECRETARIAT DES FONDATIONS IMMOBILIERES DE DROIT PUBLIC

GRAND CONSEIL
Commission des finances
Rue de l'Hôtel-de-Ville 2
Case postale 3970
CH - 1211 GENEVE 3

A l'attention de Madame Magali ORSINI,
Présidente de la sous-commission
informatique de la Commission des finances

V/réf. :
 N/réf. : TB/fr

Genève, le 1er février 2016

Concerne : PL 11486 de boucllement de la loi 10185 ouvrant un crédit d'investissement de CHF 5'378'000.- F destiné à financer la réalisation du nouveau système d'information de l'office du logement, projet « SIDLO » - compléments d'informations

Madame la Présidente,

Votre courrier du 13ct nous est bien parvenu et nous vous renseignons très volontiers sur les points que vous mentionnez.

S'agissant tout d'abord de notre avis d'utilisateurs relatif au nouveau système d'information (SIDLO) mis en place par l'Office du logement, nous vous informons que nous en retirons aujourd'hui une grande satisfaction.

En effet, SIDLO représente l'instrument de travail au quotidien du Secrétariat pour l'enregistrement et la mise à jour des demandes de logement, ainsi que pour le suivi de notre processus de sélection et d'attribution des dossiers via les commissions logement des Fondations immobilières de droit public (FIDP), et nous estimons que cet instrument est bon.

Certes, chacun se souvient du contexte du développement de SIDLO, qui fut pour notre part laborieux. Cette situation de départ difficile a été dûment prise en mains et rectifiée par l'OCLPF ; nous avons constaté les immenses efforts déployés par ses soins, notamment grâce au fort investissement de plusieurs de ses collaborateurs.

Nous assistons par ailleurs mensuellement aux réunions du « CAB » (Change advisory board) mis en place par l'OCLPF, à l'occasion desquels nous pouvons suivre l'évolution des interventions d'amélioration du système et faire part de nos propres constats et/ou problématiques.

En tout état de cause, en ce début d'année 2016, notre constat objectif d'utilisateurs est que l'application « SIDLO » est un instrument stable, efficace, robuste et doté d'une bonne ergonomie.

J.

Ce constat ne recouvre bien entendu que la partie restreinte de l'application que nous utilisons dans nos tâches telles que décrites ci-dessus, à savoir la partie relative à la « gestion des demandes de logement ».

Nous avons clairement à cet égard, grâce à SIDLO, gagné en efficacité dans nos aspects métier précités.

SIDLO nous offre par ailleurs les avantages de tout système d'information pleinement opérationnel, à savoir qu'il constitue notre instrument de soutien dans l'amélioration de la cohérence et de l'uniformisation de nos procédures internes, que nous avons du reste en partie implémentées en parallèle à la mise en exploitation de SIDLO.

En outre, nous travaillons depuis de longs mois, de concert avec l'OCLPF, sur :

- une simplification de nos processus communs,
- la mise en œuvre de catégories de priorité sociale révisées et simplifiées concernant les demandeurs de logements ;
- une amélioration de la qualité et de la pertinence de l'information que nous enregistrons et mettons à jour dans le système ;
- une optimisation de la mise en œuvre de nos ressources, que ce soit dans la récolte comme dans le traitement, en nombre et en qualité, des informations de cette base de données commune à l'OCLPF et aux Fondations immobilières de droit public.

Ces améliorations ne pourraient à notre sens pas être menées à la même échelle si nous ne disposions d'une base de données aussi stable et fonctionnelle.

Hors système SIDLO, nous déplorons des problèmes de connexion au réseau de l'Etat de Genève qui sont toutefois en cours d'examen par les services concernés de l'Etat : un monitoring de la performance des flux de données doit être mis en place prochainement par la DGSI, et nous avons bon espoir qu'il permettra rapidement d'identifier la ou les sources du problème et ainsi de pouvoir ensuite mettre en place les correctifs nécessaires.

Enfin, il va de soi qu'un système peut toujours être amélioré : le souhait des FIDP serait de manière générale que, au-delà des moyens nécessaires à la bonne maintenance du système, les autorités compétentes soient en mesure de prévoir des solutions de « e-dossier » afin de permettre aux usagers une consultation de leurs dossiers, voire des échanges électroniques avec ces derniers.

Ainsi, optimisation des processus, économies de temps, d'énergie, et augmentation de la convivialité devraient constituer les axes moteurs des prochains développements : la base est saine à notre sens pour passer à cette étape.

Nous espérons avoir répondu à satisfaction à votre demande ; il va de soi que nous demeurons à votre disposition pour tout renseignement complémentaire que vous pourriez souhaiter.

Nous vous remercions pour votre attention et vous prions de croire, Madame la Présidente, à l'assurance de nos sentiments respectueux.



Thierry BIGLER

Responsable Gérance et Conseil
juridique en Marchés publics



Michel PERIZZOLO

Directeur



REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE
 Département de l'aménagement, du logement et de l'énergie
Office cantonal du logement et de la planification foncière



DALE - OCLPF
 Case postale 3937
 1211 Genève 3

GRAND CONSEIL
 Commission des finances
 Sous-commission informatique
 Case postale 3970
 1211 Genève 3

A l'attention de Madame Magali Orsini
 Présidente

N/réf. : MBU/rp

Genève, le 29 janvier 2016

Concerne : PL 11486 de bouclement de la loi 10185 ouvrant un crédit d'investissement de 5'378'000 F destiné à financer la réalisation du nouveau système d'information de l'office du logement, projet "SIDLO" compléments d'informations

Madame la Présidente,

Pour faire suite à votre courrier du 13 janvier 2016, l'Office du logement peut vous confirmer qu'il est satisfait de l'application SIDLO.

Il est utile de relever au préalable que les volumes de traitement sont importants. Ce sont en effet 22'548 logements qui sont gérés avec SIDLO (17'953 logements au bénéfice de prestations étatiques + 4'595 logements non subventionnés mais dont les locataires sont au bénéfice d'allocations). Il y a au demeurant 8'090 demandes de logements en cours. Il y a au surplus près de 500 dossiers d'accès au logement qui sont contrôlés mensuellement. Les volumes en termes de flux sont repris dans la suite du courrier.

En termes opérationnels, l'application permet des gains de temps.

C'est ainsi, que l'opération de renouvellement des prestations financières en faveur des locataires, qui se terminait avant SIDLO fin mai début juin a pu, en 2015, être achevée fin avril. Pour mémoire, il s'agit ici de reprendre des décisions pour l'ensemble des locataires au bénéfice de prestations financières (allocation logement, subvention personnalisée HM qui concernent 9'902 logements, plus 1'241 logements frappés de surtaxe) en tenant compte des modifications de situation. Pour donner un ordre de grandeur, cela a impliqué pour l'exercice qui est en cours, l'envoi de plus de 11'000 courriers aux locataires concernés au 18 janvier 2016 par le biais d'un processus automatisé.

Le retour d'information de la part des locataires entraînera ensuite la prise d'une décision, cas échéant précédée de modifications du dossier (revenus, composition du ménage). Ce sont ainsi environ 11'000 décisions qui devront être prises dont environ 10 % qui nécessiteront un traitement du dossier. L'accélération du traitement résulte ici du fait que l'ensemble des informations sont connues du système et que le traitement des opérations est largement automatisé.

Par ailleurs, l'Office est en mesure de traiter les demandes d'allocation dans des délais plus courts que ce n'était le cas par le passé. En condition normale, dossier et effectifs complet, il est répondu à ces demandes dans un délai d'environ 10 jours, alors que le délai était auparavant autour des 40 jours. Il est à noter que ces délais sont maintenus alors que le nombre de bénéficiaires a augmenté (327 ménages en plus en une année).

Il sera encore noté que la chaîne de paiement et facturation (11'000 écritures mensuels vers l'interface SIDLO/CFI) est également automatisée, les interventions manuelles sont de l'ordre de 0,50 %.

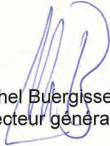
Enfin, l'existence d'une base de données unique, permet un traitement statistique qui aide au pilotage. La production des éléments requis par la Confédération pour l'élaboration de la statistique sociale (Sostat) a été ainsi facilitée, la qualité des données fournies étant reconnue. C'est le lieu de souligner que les règles métier implémentées et documentées permettent également de répondre aux exigences du contrôle interne.

Comme tout système, SIDLO fait l'objet d'une maintenance permettant à la fois de corriger les difficultés. Depuis juin 2015 l'Office n'a plus été confronté à des problèmes majeurs ou bloquants. Les relations du système avec les autres SI notamment le SITG qui fournit les adresses, ont été stabilisées.

Cette maintenance permet également une optimisation continue du système qui contribue à l'amélioration de l'efficacité du traitement des tâches. Compte tenu de la mise à jour de plus de 1600 dossiers par mois, ce point est particulièrement bienvenu.

Dans cette mesure, l'Office est particulièrement attentif à l'interfaçage en cours de développement avec le SI RDU soucieux de ne pas voir les avancées enregistrées remises en question.

Tout en espérant avoir répondu à votre questionnement, je vous prie de croire, Madame la Présidente, à l'assurance de ma considération distinguée.



Michel Buergisser
Directeur général