

Stratégie des systèmes d'information et de communication de l'administration cantonale



Sommaire

Les systèmes d'information et de communication, enjeux majeurs de l'Etat	5
Trois axes stratégiques pour concrétiser une vision	7
1 Positionner l'Etat de Genève en acteur reconnu des technologies de l'information	9
1.1 Définir une politique du numérique pour Genève	9
1.2 Jouer un rôle moteur dans l'écosystème régional et intercantonal des technologies de l'information	12
1.3 Définir les conditions-cadres et les moyens nécessaires à la mise en œuvre d'une politique du numérique	15
2 Entretenir une relation d'écoute et de respect mutuel entre la DGSi et ses clients	17
2.1 Nouer un dialogue créatif, respectueux et solidaire avec les clients de la DGSi	17
2.2 Fournir des prestations qui répondent aux besoins actuels tout en anticipant l'évolution de la demande et des technologies	18
2.3 Contribuer à l'augmentation de l'efficacité globale de l'Etat	21
2.4 Anticiper et partager les risques	22
3 Développer une culture d'excellence et de maîtrise des risques au sein de la DGSi	25
3.1 Investir dans le développement de l'humain	26
3.2 Décloisonner l'organisation pour la tourner vers la fourniture de services	26
3.3 Optimiser les services et processus	27
3.4 Fédérer les systèmes d'information	29
3.5 Maîtriser les risques	30
Glossaire	32



Les systèmes d'information et de communication (SIC) définissent aujourd'hui très largement les gouvernements et les administrations publiques. Ils constituent l'un des principaux outils de production de l'Etat, structurent largement ses rapports avec le citoyen et l'entreprise, déterminent son efficience et offrent ainsi un levier considérable pour le développement de toute politique publique.

PIERRE MAUDET
CONSEILLER D'ÉTAT

Les systèmes d'information et de communication, enjeux majeurs de l'Etat

Les systèmes d'information et de communication (SIC) définissent aujourd'hui très largement les gouvernements et les administrations publiques. Ils constituent l'un des principaux outils de production de l'Etat, structurent largement ses rapports avec le citoyen et l'entreprise, déterminent son efficience et offrent ainsi un levier considérable pour le développement de toute politique publique.



PIERRE MAUDET
CONSEILLER D'ÉTAT

Quotidiennement, ils forment la structure de base sur laquelle s'appuient de nombreux services, aussi essentiels à notre société que les centrales d'urgence, la sécurité, le prélèvement de l'impôt, les dépenses sociales, la gestion des finances publiques ou encore l'éducation.

La maîtrise de ces technologies, de leurs coûts et de leur impact sur le fonctionnement du gouvernement et de l'administration représente un des défis que nous devons relever pour mener à bien le programme de législature 2014-2018 de l'Etat de Genève et, au-delà, contribuer au développement et à la prospérité du canton.

Conscient des opportunités, des risques et des enjeux financiers majeurs que représentent les SIC pour le canton de Genève, le Conseil d'Etat a entrepris une réforme de ce secteur, impliquant une mutation profonde de la gouvernance, de l'organisation et de la culture de tous les acteurs concernés. Il a pu, pour entreprendre cette démarche, s'appuyer, entre autres éléments, sur les recommandations contenues dans le *Rapport d'audit de gestion de la gouvernance des systèmes d'information de l'Etat de Genève* rendu par la Cour des comptes en juin 2013.

Après une première série d'actions correctives, le Conseil d'Etat a chargé la Direction générale des systèmes d'Information DGSI, conformément au *Règlement sur l'Organisation et la Gouvernance des Systèmes d'Information et de Communication ROGSIC*, d'élaborer une stratégie d'évolution en lien avec sa mission qui lui permettra d'assurer un pilotage politique et une conduite opérationnelle à la mesure des enjeux.

Si cette stratégie s'attache à définir précisément les relations entre les différents acteurs concernés au sein et hors de l'administration, et à donner les grandes orientations de la réforme de la DGSI elle-même, le Conseil d'Etat esquisse aussi ici les contours de la véritable politique du numérique dont il entend se doter d'ici à la fin de la législature afin de faire du canton un acteur important de la transformation de notre société induite par les technologies de l'information.

Le Conseil d'Etat est convaincu que la feuille de route 2016-2020 présentée ici permettra à Genève de relever le défi numérique avec l'exemplarité qui doit être la sienne.

RÉGION
UN ACTEUR RECONNU

ÉTAT
UNE DGSi PARTENAIRE

ORGANISATION
UNE CULTURE D'EXCELLENCE

STRATÉGIE DES SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION DE L'ADMINISTRATION CANTONALE

Trois axes stratégiques pour concrétiser une vision

En reprenant les principes du programme de législature du Conseil d'Etat, la DGSI décline la vision stratégique des systèmes d'information et de communication à l'horizon 2020 selon trois axes :

1 Positionner l'Etat de Genève en acteur important des technologies de l'information à l'échelle régionale, auprès de ses partenaires d'autres cantons, de la Confédération et le cas échéant sur le plan international.

LEVIERS D'ACTION

- Définir une politique du numérique pour Genève ;
- Jouer un rôle moteur dans l'écosystème régional et intercantonal des technologies de l'information et de la communication ;
- Définir les conditions-cadres et les moyens nécessaires à sa mise en œuvre.

2 Entretenir une relation d'écoute et de respect mutuel entre la DGSI et ses clients qui favorise l'élaboration de solutions créatrices de valeur pour tous les acteurs de l'organisation et permette à l'Etat de mieux remplir sa mission au service du citoyen.

LEVIERS D'ACTION

- Nouer un dialogue créatif, respectueux et solidaire avec les clients de la DGSI ;
- Fournir des prestations qui répondent à leurs besoins tout en anticipant l'évolution de la demande et des technologies ;
- Analyser et partager les risques.

3 Développer une culture d'excellence et de maîtrise des risques au sein de la DGSI en réorientant son organisation vers la fourniture de services, afin de faciliter la relation client, décloisonner les silos historiques et gagner en efficacité par la mutualisation des ressources.

LEVIERS D'ACTION

- Investir dans le développement de l'humain ;
- Décloisonner l'organisation pour la tourner vers la fourniture de services ;
- Optimiser les services et processus ;
- Fédérer les systèmes d'information ;
- Maîtriser les risques.



RÉGION
UN ACTEUR RECONNU

Positionner l'Etat de Genève en acteur reconnu des technologies de l'information

à l'échelle régionale, auprès de ses partenaires d'autres cantons,
de la Confédération et le cas échéant sur le plan international.

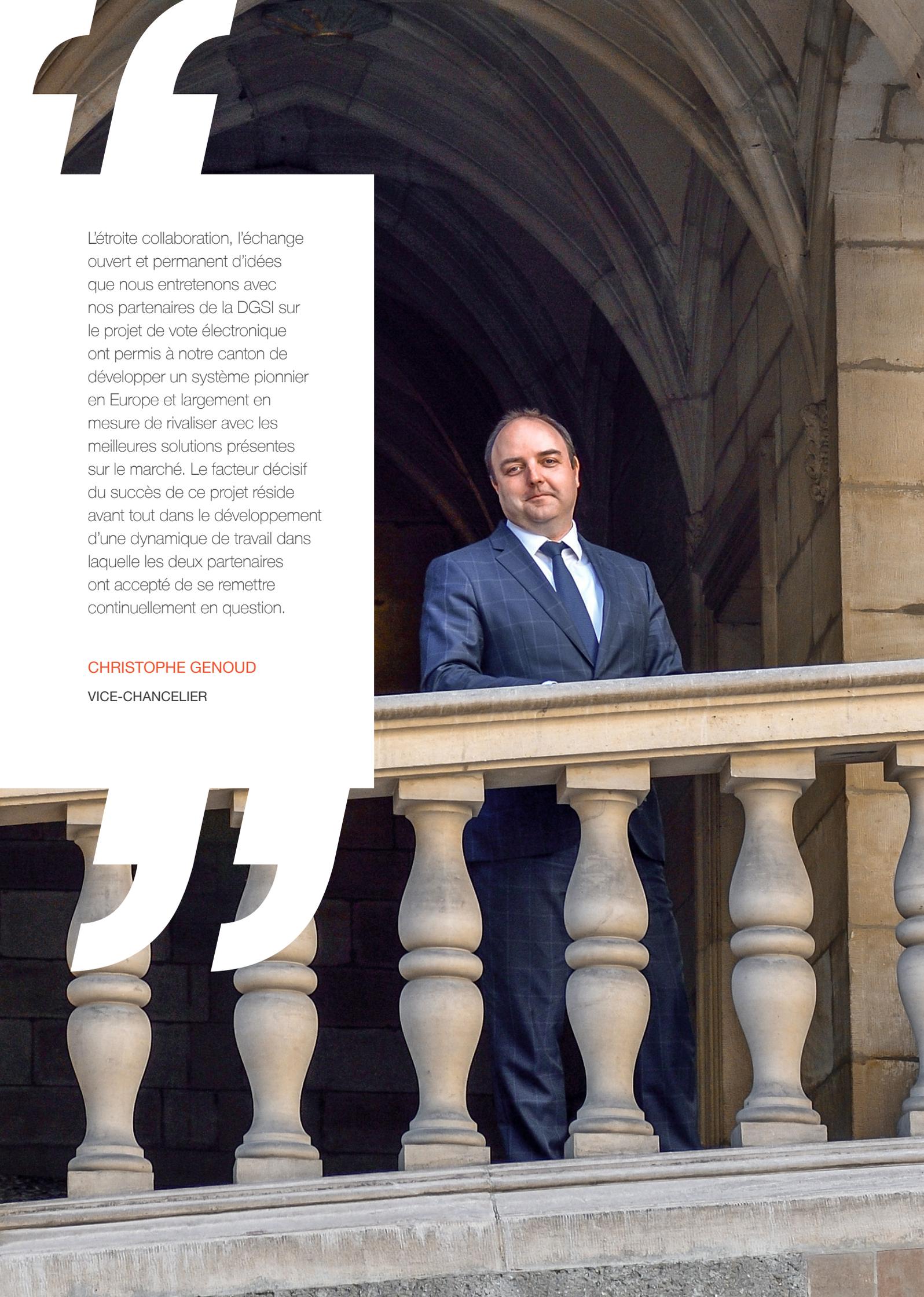
Ce premier axe stratégique vise à moderniser la relation avec les usagers de l'administration cantonale en tirant parti des possibilités offertes par le numérique. Il prépare également le positionnement de la Genève numérique avec ses partenaires régionaux, les autres cantons, la Confédération, voire d'autres acteurs transfrontaliers.

1.1 DÉFINIR UNE POLITIQUE DU NUMÉRIQUE POUR GENÈVE

SIMPLIFIER ET FLEXIBILISER L'INTERACTION DES CITOYENS ET ENTREPRISES AVEC L'ÉTAT

Les systèmes d'information et de communication (SIC) sont omniprésents. Ils modifient non seulement notre manière de travailler et de communiquer, mais contribuent également à redéfinir la relation de l'administration avec les citoyens et les entreprises. Consulter son solde bancaire, faire ses achats en ligne, réserver un service depuis chez soi ou depuis un terminal mobile sont désormais des opérations banales pour une grande majorité de la population. Le citoyen ou l'entrepreneur est en droit d'attendre une flexibilité similaire lorsqu'il traite avec l'administration. Il espère aussi une vitesse d'évolution des prestations mises en ligne qui se rapproche de ce qu'il voit tous les jours.

Pour répondre à ces défis, le Conseil d'Etat a lancé un programme d'impulsion destiné à développer l'accès aux prestations de l'administration en ligne. A ce jour, la cyberadministration genevoise a permis d'améliorer l'information des usagers, de moderniser certains processus et infrastructures, et de proposer des services en ligne comme la déclaration de revenus, prioritaire par sa fonction et le nombre de contribuables concernés.

A man in a blue suit and tie stands on a stone balcony with a gothic archway in the background. The balcony has ornate stone balustrades. The man is looking towards the camera with a slight smile. The background shows the intricate stone architecture of a building.

L'étroite collaboration, l'échange ouvert et permanent d'idées que nous entretenons avec nos partenaires de la DGSJ sur le projet de vote électronique ont permis à notre canton de développer un système pionnier en Europe et largement en mesure de rivaliser avec les meilleures solutions présentes sur le marché. Le facteur décisif du succès de ce projet réside avant tout dans le développement d'une dynamique de travail dans laquelle les deux partenaires ont accepté de se remettre continuellement en question.

CHRISTOPHE GENOUD

VICE-CHANCELIER

FONDER UN PROJET GLOBAL DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

La mutation à laquelle nous faisons face – et à laquelle aucune administration ne saura échapper – dépasse la seule mise en ligne des prestations de l'administration ou l'amélioration de l'information à l'usager. Elle impose des pratiques nouvelles dans les relations avec les citoyens et les entreprises ainsi que des défis organisationnels, sociétaux et techniques qui demandent à être adressés dans un ensemble cohérent : une politique du numérique pour Genève. Ces principes devront être à même, d'une part, de coordonner sur le long terme une nouvelle dynamique dans les échanges avec le citoyen et l'entreprise, et d'autre part, de cadrer les défis posés au sein de l'administration par la dématérialisation numérique. Une telle politique sera notamment déterminante dans la recherche d'efficacité des départements et des services.

Il faut encore noter ici que ces mêmes constats ont conduit le Conseil fédéral à adopter, le 20 avril 2016, la *Stratégie Suisse numérique* dans le but de fixer un cadre stratégique fédérateur à l'échelle du pays et de coordonner les efforts de tous les acteurs dans le cadre d'un dialogue structuré *Suisse numérique*.

PROPOSER UNE EXPÉRIENCE UTILISATEUR RÉUSSIE DE L'ÉTAT

En visant à la fois la généralisation des services offerts en ligne, l'automatisation de leur production et l'évolution de la relation avec les citoyens et les entreprises, la politique du numérique fait évoluer le modèle de *cyberadministration* vers plus d'agilité, en phase avec les attentes des utilisateurs et porteur d'interactions plus riches : aujourd'hui système d'information, ce modèle sera demain plate-forme d'échange direct, bidirectionnel, personnalisé et facilité entre les administrations, les citoyens et les entreprises.

LES PERSPECTIVES SONT NOMBREUSES :

- Citoyen, j'accède à l'administration par un point de contact unique multicanal à toutes les prestations à mon service ;
- Contribuable, je valide les données synthétisées par l'administration au lieu de remplir ma déclaration de revenus de données connues ;
- Demandeur d'emploi, je suis en contact par les réseaux sociaux avec mon office de placement qui me guide dans ma recherche d'emploi au travers de mes postulations électroniques ;
- Habitant, je m'exprime dans le cadre des concertations menées dans les projets d'urbanisme par le biais d'outils et de simulation qui dynamisent et démocratisent ces processus.

FIXER UNE LIGNE DE CONDUITE

Au sein de l'administration, la politique du numérique permettra de mutualiser les services et de favoriser l'économie des moyens. Elle adressera les défis de l'ère numérique dans leur ensemble, dans le respect des moyens disponibles. Son périmètre (Etat, partenaires publics et privés, collaborations intercantionales, etc.) sera précisé et concrétisé par une ligne de conduite, des mesures régulatrices, des bases légales et les priorités de financement.

BÂTIR LA CONFIANCE

La puissance offerte par la grande quantité de données concentrées dans les mains de l'administration implique une responsabilité particulière de l'Etat pour en assurer la sécurité et le bon usage. L'administration et le citoyen devront passer un pacte de confiance numérique matérialisé par des mécanismes de contrôle institutionnel rigoureux et la possibilité pour chacun de consulter les données personnelles qui lui appartiennent et l'usage qui en est fait. Cette relation de confiance est essentielle au succès de la politique du numérique.

1.2 JOUER UN RÔLE MOTEUR DANS L'ÉCOSYSTÈME RÉGIONAL ET INTERCANTONAL DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

S'INSCRIRE AVEC AMBITION DANS LE PAYSAGE NUMÉRIQUE GENEVOIS

Le développement et l'essor d'une véritable politique du numérique offrent à l'Etat – par son ampleur, les ressources investies et son pouvoir d'innovation – une opportunité unique de jouer un rôle moteur dans le développement des technologies de l'information sur le plan cantonal. Son attractivité est à même de générer, à la périphérie du périmètre de l'Etat, un élan favorable à l'essor de jeunes pousses entrepreneuriales, à des collaborations soutenues avec le monde académique voire, potentiellement, à la formation de pôles d'excellences comparables aux noyaux d'innovations qui se créent autour des grandes écoles.

La stratégie économique cantonale adoptée par le Conseil d'Etat en juin 2015 identifie un important potentiel d'innovation pour les technologies numériques dans l'économie genevoise dans le domaine des fintechs et de la sécurité informatique. Sur ce dernier point, il existe de fortes convergences avec les investissements qui devront être consentis par l'Etat pour assurer la sécurité des données en main de l'administration. Un second point de convergence s'articule autour du thème des *big data* et du mouvement *open data* auquel l'administration participe déjà activement par le biais du SITG qui met en libre service une grande série de données géolocalisées sur l'aménagement du territoire, l'environnement et les transports.

Le projet de dématérialisation des autorisations de construire que nous développons actuellement avec la DGSi est ambitieux, sans exemple en Suisse à notre connaissance. Il est cependant essentiel à la fois pour nos clients qui sollicitent les autorisations, et pour l'efficacité du traitement dans nos services. Après plusieurs interruptions dans le déroulement du projet, la volonté qui anime désormais la DGSi offre les meilleures garanties de succès.

SASKIA DUFRESNE

DIRECTRICE GÉNÉRALE, OFFICE DES
AUTORISATIONS DE CONSTRUIRE



STRATÉGIE DES SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION DE L'ADMINISTRATION CANTONALE

1 POSITIONNER L'ÉTAT DE GENÈVE EN ACTEUR RECONNU DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Finalement, l'Observatoire technologique de la DGSi – une structure qui ne trouve pas d'équivalent dans les autres cantons romands – possède le potentiel et l'expertise nécessaires qui peuvent la désigner à terme comme une référence en matière de conseil, de veille et de bonnes pratiques pour tout ce qui relève de la transformation numérique des administrations. En particulier, les projets de recherche multidisciplinaires qu'elle mène, en relation directe avec les utilisateurs finaux, sont de nature à faire progresser globalement au niveau régional et national la compréhension des nouvelles relations entre les citoyens et les administrations.

DIFFUSER ET VALORISER NOTRE CAPACITÉ D'INNOVATION

En articulant systématiquement sa politique du numérique autour des valeurs d'excellence et d'efficacité, Genève peut se positionner à l'échelle régionale et intercantonale comme un fournisseur de solutions de gestion publique numérique de premier plan, affirmant ainsi un leadership dans la recherche et l'innovation tout en optimisant le retour sur investissement consenti pour ses propres besoins.

1.3 DÉFINIR LES CONDITIONS-CADRES ET LES MOYENS NÉCESSAIRES À LA MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE DU NUMÉRIQUE

RÉAMÉNAGER LE TRAVAIL ENTAMÉ AVEC L'AEL

En capitalisant sur le programme d'impulsion Administration en Ligne (AeL), l'administration cantonale s'est dotée de services techniques et fonctionnels ainsi que d'un cadre légal général qui lui permettent d'interagir directement avec les citoyens et les entreprises.

De nombreuses bases essentielles et réutilisables ont été posées. Elles forment une structure transversale sur laquelle il est possible de construire: formulaires en ligne, e-dossier, e-communication, e-paiement, accès à certains référentiels métier sont déjà une réalité. Autre élément favorable, les standardisations ont toujours pris en compte les directives fédérales, assurant ainsi la plus grande compatibilité de données comme, par exemple, le nouveau numéro AVS, les identifiants des entreprises, le numéro de logement, etc.

ÉVOLUER SUR DES BASES ÉLARGIES

Pour favoriser l'émergence de la politique du numérique dont Genève souhaite se doter, il importe désormais de créer l'ensemble des conditions-cadres sur les plans techniques, organisationnels, culturels, sécuritaires, légaux et financiers.

Créer ces conditions-cadres favorables représente un des défis majeurs de la prochaine législature.

LES POINTS SUIVANTS SERONT DÉTERMINANTS POUR DOTER GENÈVE D'UNE POLITIQUE DU NUMÉRIQUE À LA HAUTEUR DES DÉFIS ET DES AMBITIONS SUSCITÉES.

- Etablir les bases légales nécessaires à la mise en ligne des processus administratifs ;
- Fédérer les volontés politiques et emporter l'adhésion de l'ensemble de l'administration pour que l'opportunité offerte par le numérique soit placée au centre de toute redéfinition, dématérialisation et automatisation de processus administratifs ;
- Trouver un équilibre financier en compensant les coûts de mise en place et d'exploitation des services numériques par les gains d'efficacité induits dans l'administration, en particulier par la mutualisation des données et des outils.



ÉTAT
UNE DGSi PARTENAIRE

Entretenir une relation d'écoute et de respect mutuel entre la DGSI et ses clients

qui favorise l'élaboration de solutions créatrices de valeur pour tous les acteurs de l'organisation et permette à l'Etat de mieux remplir sa mission au service du citoyen.

LE DEUXIÈME AXE STRATÉGIQUE VISE À :

- Nouer un dialogue créatif, respectueux et solidaire avec les clients de la DGSI ;
- Fournir des prestations qui répondent aux besoins de l'administration tout en anticipant l'évolution de la demande et des technologies ;
- Contribuer à l'augmentation de l'efficacité globale de l'Etat ;
- Anticiper et partager les risques.

2.1 NOUER UN DIALOGUE CRÉATIF, RESPECTUEUX ET SOLIDAIRE AVEC LES CLIENTS DE LA DGSI

MIEUX TRAVAILLER ENSEMBLE

La réussite de tout projet et de tout progrès au service du citoyen se joue désormais à la rencontre des besoins de l'administration avec les systèmes d'information et de communication. La gouvernance des SIC et celle des métiers sont dans une relation d'interdépendance très forte, qui doit être comprise, acceptée et vécue par l'ensemble des partenaires de chaque projet. C'est autour de ce point précis que s'articule désormais la relation entre la DGSI et les départements de l'administration cantonale, avec l'appui des DOSI départementales, qui doivent œuvrer ensemble à la recherche de solutions équilibrées, adaptées aux besoins métier et favorisant l'innovation, mais aussi inscrites avec pragmatisme dans les limites imposées par les ressources disponibles, les standards en vigueur et les contraintes technologiques.

Les services fournis par la DGSI sont par nature une source de création de valeur pour l'Etat et un vecteur de transformation de l'organisation. La nature transversale et collaborative des projets SIC est un facteur de décloisonnement interne, d'amélioration de l'efficacité globale et de mutualisation des efforts qui va permettre, in fine, de faciliter les démarches en ligne des citoyens et entreprises.

PROMOUVOIR UNE CULTURE VIVANTE DE L'ÉCHANGE

Des SIC efficaces, flexibles et orientés à la fois métier et usager nécessitent une collaboration institutionnalisée et transparente. Celle-ci doit avoir comme premier objectif de chercher le meilleur compromis entre les attentes métier et les moyens dont dispose la DGSI. Cette recherche de consensus, cette solidarité des partenaires devant le défi posé, est l'un des facteurs de réussite des grands projets de mise en œuvre des SIC dans toute organisation. Les contraintes techniques subies passivement par le client interne ou les exigences métier surpondérées, coûteuses dans leur développement traduisent la plupart du temps une absence de confiance, de transparence et de dialogue entre les acteurs du projet.

Les collaborateurs de la DGSI doivent rechercher l'échange de manière proactive avec leurs interlocuteurs dans les départements. Ils se doivent de se passionner pour le métier de l'autre pour en comprendre les processus et vulgariser les questions techniques qui se posent à eux pour que, de ce partage de compétences, puissent naître des solutions véritablement innovantes pour le travail de l'Etat.

2.2 FOURNIR DES PRESTATIONS QUI RÉPONDENT AUX BESOINS ACTUELS TOUT EN ANTICIPANT L'ÉVOLUTION DE LA DEMANDE ET DES TECHNOLOGIES

VALORISER L'EXPERTISE DE LA DGSI

Le recours aux technologies de l'information et de la communication dans tous les secteurs et toutes les couches de la société, l'évolution rapide et majeure des technologies ont profondément modifié l'environnement et les méthodes de travail des professionnels des SIC ces dernières années. Confrontés à la multiplicité des projets, aux responsabilités financières considérables qui reposent sur leurs épaules et parfois à l'échec des chantiers qu'ils ont contribué à conduire, les professionnels de la DGSI ont développé des méthodes d'analyse, des processus de production industrialisés, des systèmes de veille et une riche culture de gestion de projet. La valorisation timide de ces expertises fait encore trop souvent percevoir la DGSI comme un simple exécutant informatique alors même que sa valeur ajoutée réside en amont de la réalisation, par une capacité de conseil et de conception ajustée aux besoins de l'Etat.

L'essentiel pour nous a été de trouver un langage commun avec nos interlocuteurs de la DGSI qui nous a permis de construire une analyse partagée du projet de refonte du Répertoire des entreprises du canton de Genève, notre projet phare. Sur ces bases, nous gérons avec succès un dialogue triangulaire solidement construit entre nos spécialistes métier, nos partenaires de la DGSI et nos spécialistes départementaux qui forment ensemble une équipe de projet où règne une concertation étroite.

CHRISTINA STOLL

DIRECTRICE GÉNÉRALE,
OFFICE CANTONAL DE L'INSPECTION
ET DES RELATIONS DU TRAVAIL





Sans les e-démarches que nous développons en continu avec la DGSi, l'administration fiscale cantonale ne serait plus fonctionnelle. Ces e-démarches permettent d'abord de simplifier la vie de nos contribuables dans un des rapports essentiels qu'ils entretiennent avec l'Etat, mais aussi de rationaliser notre travail pour nous permettre de remplir notre mission dans les délais impartis, tout en tenant nos ressources sous contrôle. Il suffit de se représenter le million d'appels téléphoniques que nous recevons annuellement pour comprendre l'impact que la mise en place d'e-démarches supplémentaires ou améliorées peut avoir sur le fonctionnement de nos services et le degré de satisfaction des citoyens.

DANIEL HODEL

**DIRECTEUR GÉNÉRAL,
ADMINISTRATION FISCALE
CANTONALE**



La DGSI dispose d'un point de vue privilégié qui lui offre une vision globale des besoins de l'Etat, des évolutions générales et de certaines tendances sociétales. Ainsi, certains thèmes transversaux – l'utilisation de référentiels communs, l'optimisation des processus, la gestion des affaires, la dématérialisation des documents et leur circulation, le télétravail, la mobilité et la nécessité de disposer d'outils d'aide à la décision – qui touchent une grande partie des départements, sont souvent identifiés et ont fait l'objet d'analyses approfondies; elles ont permis d'isoler des solutions et des outils mutualisables à toute l'administration qu'il est nécessaire de promouvoir et de préconiser.

CONSEILLER ET ORIENTER

Il est désormais de la responsabilité de la DGSI de combiner judicieusement ces compétences, ces outils mutualisables, ces savoirs prospectifs et cette connaissance transversale de l'Etat pour analyser, questionner, guider et conduire les projets dans lesquels elle est impliquée. C'est seulement ainsi qu'elle peut concrétiser sa mutation du centre technologique – qu'elle était jusqu'en 2012 – en un partenaire interne de conseil et de services tourné vers ses clients, adapté aux besoins du service de l'Etat.

Il appartient à chaque collaborateur de la DGSI, quotidiennement, de puiser dans cette base de connaissances unique pour devenir force de proposition et facilitateur dans chaque projet auquel il est associé, en ne perdant jamais de vue les enjeux globaux de l'Etat et les intérêts particuliers du client interne.

2.3 CONTRIBUER À L'AUGMENTATION DE L'EFFICIENCE GLOBALE DE L'ÉTAT

L'investissement dans les projets SIC priorisés par les organes de gouvernance de l'Etat vise généralement un double but: améliorer le service au citoyen ou à l'entreprise et améliorer l'efficacité et l'efficacité de processus administratifs. Ce gain de productivité peut libérer des ressources dans les départements, permettre d'absorber des croissances de volumétrie, voire améliorer la qualité des prestations, mais aussi entraîner une augmentation des coûts de développement et de maintenance au sein de la DGSI.

MALGRÉ L'OPTIMISATION RECHERCHÉE DE SON PROPRE FONCTIONNEMENT, LA DGSI NE PEUT QU'ASSURER DES GAINS DE PRODUCTIVITÉ LIMITÉS. EN REVANCHE, ELLE CONTRIBUE DE MANIÈRE SIGNIFICATIVE À L'AUGMENTATION DE L'EFFICIENCE GLOBALE DE L'ADMINISTRATION:

- En mettant en place des solutions innovantes pour l'ensemble de l'administration, préalable à la mise en place d'infrastructures mutualisées, elles-mêmes génératrices d'économies importantes;
- En favorisant une bonne allocation des moyens financiers et humains par un appui à la priorisation globale des besoins et à la planification des projets;
- En préconisant de nouveaux modèles financiers pour couvrir les besoins d'investissements et de fonctionnement nécessaires à l'évolution des SIC, qui soient conformes aux pratiques du marché et à la répartition des coûts internes à l'administration.

2.4 ANTICIPER ET PARTAGER LES RISQUES

Souvent, parce qu'il est un professionnel de la gestion de projet SIC, et qu'il a acquis les bases métier nécessaires, le collaborateur de la DGSI dispose d'une analyse détaillée des risques stratégiques, technologiques et financiers qui pèsent sur le projet auquel il participe. Son interlocuteur au sein de l'administration disposera, lui, d'une analyse de risque politique et opérationnelle beaucoup plus développée.

Il est impératif que les représentants de la DGSI développent une culture active de l'échange centrée aussi sur le risque pour permettre à l'équipe de projet de partager les analyses de l'ensemble des facteurs critiques – et, si nécessaire, de les faire remonter rapidement toute la chaîne hiérarchique dans laquelle s'insère le projet – puis d'anticiper et de rechercher systématiquement les stratégies qui permettront de surmonter les obstacles et de conduire le projet à son succès.

L'évaluation post-mortem des risques d'échec d'un projet SIC au sein de l'Etat n'est plus acceptable aujourd'hui compte tenu des enjeux stratégiques et des ressources investies dans la majorité d'entre eux.

A man with glasses, wearing a dark blue suit, a light blue shirt, and a purple tie, is sitting on a green park bench. He is looking towards the camera. The background shows a light-colored building with several windows, some with decorative elements. In the foreground, there are green plants with some brown, dried flowers. Large white quotation marks are overlaid on the image, framing the text on the left.

Travailler avec la DGSI est pour nous une source d'enrichissement continue. Nous sommes quotidiennement impressionnés par leur professionnalisme, leur capacité à anticiper les problèmes, leur adaptabilité et leur perméabilité à nos problématiques. Au travers des projets que nous menons avec la DGSI, nous apprenons et enrichissons notre propre pratique de la gestion de projet dans un véritable transfert de compétences particulièrement fructueux.

GRÉGOIRE EVÉQUOZ

DIRECTEUR GÉNÉRAL,
OFFICE POUR L'ORIENTATION
LA FORMATION PROFESSIONNELLE
ET CONTINUE



ORGANISATION
UNE CULTURE D'EXCELLENCE

Développer une culture d'excellence et de maîtrise des risques au sein de la DGSI

par une réforme de l'organisation orientée vers la
fourniture de services pour faciliter la relation client,
décloisonner les silos historiques et mutualiser les
ressources afin de gagner en efficacité.

Le troisième axe stratégique vise à consolider les fondations sur lesquelles se base la vision de la DGSI. Celle-ci doit tirer le meilleur parti des ressources qu'elle développe et dont elle assure l'exploitation, tout en veillant à gérer de manière adéquate les risques stratégiques et opérationnels. A cette fin, il convient de mener rapidement à bien les réformes en cours pour mettre en place une culture de service et des conditions de travail favorisant l'initiative et l'évolution.

LES LEVIERS D'ACTION PRIORITAIRES SUIVANTS ONT ÉTÉ IDENTIFIÉS:

- Investir dans le développement des collaborateurs et collaboratrices;
- Décloisonner l'organisation pour la tourner vers la fourniture de services;
- Optimiser les services et processus;
- Fédérer les systèmes d'information;
- Maîtriser les risques.

3.1 INVESTIR DANS LE DÉVELOPPEMENT DE L'HUMAIN

VALORISER ET BIEN UTILISER LES TALENTS PRÉSENTS

Un des défis majeurs de la DGSI est de disposer en permanence de compétences adéquates en qualité et en quantité. Le savoir-faire critique pour l'accomplissement de la mission existe, il doit être valorisé et pérennisé. Les modes et opportunités de collaboration doivent être optimisés pour permettre aux collaborateurs de donner le meilleur d'eux-mêmes dans le cadre d'activités bien définies où les compétences requises sont précisément identifiées.

Un management engagé, l'amélioration des outils de planification (projets et exploitation) et la mutualisation de ressources entre le métier et la direction de la DGSI sont indispensables à la réussite d'une organisation matricielle orientée vers la conception et la fourniture de services. Une planification soigneuse permet aussi d'augmenter de manière significative la disponibilité des compétences.

ENCOURAGER L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES

Une organisation plus agile, avec des rôles et responsabilités qui évoluent, requiert une disposition constante des collaborateurs à faire évoluer leurs compétences. Une mobilité accrue des ressources internes en est la conséquence. Celle-ci doit être soutenue par des plans de carrière flexibles et la valorisation des activités transversales. Une attention particulière doit aussi être donnée aux possibilités de mise à niveau et de formation continue.

3.2 DÉCLOISONNER L'ORGANISATION POUR LA TOURNER VERS LA FOURNITURE DE SERVICES

En 2013, la DGSI a lancé une importante réforme de son organisation, qui vise à mettre la technologie au service de l'Etat, du citoyen et des entreprises. Ce programme, intitulé *Organisation Orientée Service* (OOS), contribue à développer la culture de service au sein de la DGSI, en mettant en œuvre les meilleures pratiques de son domaine. La DGSI entend ainsi améliorer la maturité de ses processus clés, fournir des services présentant le meilleur rapport coût/qualité et ainsi, contribuer à une meilleure image de l'État.

Cette transformation culturelle doit s'appuyer sur une organisation qui sait s'adapter à l'évolution des besoins de ses clients et à l'état de l'art. Les notions de *services fournis* et de *clients* (externes, mais aussi internes) sont la clé de voûte de cette transformation, faisant émerger de nouveaux rôles et activités.

Fournir un *service* par le biais de processus industrialisés et le gérer en fonction des risques transversaux à l'Etat est non seulement un changement de paradigme dans le mode de fonctionnement de la DGSI, mais permettra de faire évoluer la relation avec le client. De nouvelles attitudes seront développées, comme la volonté de se comparer avec d'autres acteurs du monde des systèmes d'information. Un tel changement ne peut se produire

que lorsque l'ensemble de l'organisation adhère à l'objectif de transformation et le met en pratique de manière quotidienne. Ce processus est exigeant pour les collaborateurs qui doivent pouvoir compter sur une très grande disponibilité de leur encadrement et parallèlement développer avec leurs collègues une forme de solidarité qui permet de dépasser des habitudes parfois ancrées de longue date.

3.3 OPTIMISER LES SERVICES ET PROCESSUS

EVITER L'OBSOLESCENCE

Tout comme les prestations proposées aux usagers, les services informatiques et de télécommunication évoluent. Les meilleures pratiques du marché, des innovations technologiques, des standards, des règlements cantonaux ou fédéraux peuvent à tout moment rendre un service inadéquat ou obsolète du point de vue fonctionnel, financier, organisationnel ou technique.

Ainsi la DGSi souhaite améliorer l'utilisation des ressources placées sous sa gestion par une remise en question périodique des services offerts. Sous l'égide du processus de gestion du portefeuille de services, la DGSi analysera la couverture des besoins métiers en évaluant si des solutions alternatives plus adaptées existent sur le marché.

GARANTIR L'EXCELLENCE

La gestion des niveaux de services permettra, quant à elle, de valider la fourniture adéquate des services en fonction des accords signés avec les clients. La DGSi souhaite également comparer systématiquement les solutions et services qu'elle déploie aux solutions proposées par des prestataires externes ou dans d'autres administrations.

RÉÉVALUER LES COÛTS

Une analyse financière détaillée des services fournis par la DGSi à l'ensemble de l'administration permettra de dégager des pistes d'optimisation et fournira une base de décision indispensable sur la poursuite ou la modification du mode de déploiement actuel.

Par exemple, certains services tels que la gestion des réseaux, la téléphonie, les postes de travail, les serveurs et le stockage, qui sont largement industrialisés, pourraient être mutualisés avec d'autres organisations. L'émergence du *cloud computing* ainsi que des offres d'infrastructures et de plate-formes déployées en tant que services (SaaS et HaaS) ouvrent de nouvelles perspectives, y compris en matière de partenariats externes publics ou privés, sous réserve des dispositions de la législation sur la protection des données personnelles et plus généralement des normes en matière de sécurité de l'information.

Par ailleurs, si des prestataires externes peuvent fournir des services de qualité supérieure et à coût moindre sans mettre en péril l'autonomie ou la sécurité de l'Etat ou l'organisation interne de la DGSi, une externalisation de ceux-ci doit être envisagée sans tabou, pour être proposée à l'autorité politique.



La DGSI a su prendre le virage des nouvelles technologies et comble le retard en la matière qu'a pu accumuler l'Etat ces dernières années. Les neuf prestations de base que nous sommes capables de traiter en ligne aujourd'hui grâce aux ressources et à l'expertise de la DGSI sont un pas essentiel pour le citoyen qui peut éviter de se déplacer et bénéficier d'un guichet ouvert 24 heures sur 24. Pour un service comme le nôtre, c'est aussi un progrès en termes d'impact environnemental et de diminution de charge sur la mobilité du canton.

DIDIER LEIBZIG

DIRECTEUR GÉNÉRAL,
DIRECTION GÉNÉRALE
DES VÉHICULES



3.4 FÉDÉRER LES SYSTÈMES D'INFORMATION

COORDONNER ET RENDRE COHÉRENT

Le contexte social, environnemental, financier et législatif dans lequel évolue l'administration cantonale est toujours plus contraignant. Il requiert une flexibilité croissante des SIC qui doivent évoluer de manière cohérente tout en étant capables de s'adapter à de nouvelles conditions-cadres avec des budgets et délais toujours plus limités.

Aujourd'hui, les processus métiers de l'administration sont soutenus par des SIC nombreux, peu coordonnés et de dimensions variées. Alors que la couverture des besoins est large, elle est très souvent donnée sous la forme d'une réponse spécifique à un secteur de l'Etat, plutôt que de manière globale.

Cette situation résulte d'une construction incrémentale, développée au fil du temps et par domaine métier. A long terme, cette forte segmentation des SIC est un frein au partage d'information et un générateur de surcoûts, même si, à court terme, cette manière de procéder présente des avantages tels qu'une forte sécurisation et une meilleure réactivité face aux nouveaux besoins des départements.

ARCHITECTURER DES SOLUTIONS TRANSVERSALES

Pour augmenter la transversalité, l'agilité, l'ouverture et la sécurisation des SIC de l'administration cantonale, la DGSI va investir dans l'élaboration d'une *architecture d'entreprise*.

Sur le plan opérationnel, cette démarche lie de manière logique les processus métier aux services fournis par la DGSI et in fine aux systèmes d'information. Elle permet l'intégration facilitée de nouveaux services par la mise en œuvre de solutions pouvant être partagées entre les métiers.

Sur le plan économique, le bénéfice direct de l'*architecture d'entreprise* est la dématérialisation à coûts maîtrisés des processus de l'administration ainsi que des économies de charges significatives sur la maintenance et l'évolution des solutions.

3.5 MAÎTRISER LES RISQUES

PROTÉGER LES DONNÉES SENSIBLES

L'administration crée et gère beaucoup de données et d'information, souvent dispersées dans les silos métier. La tendance actuelle des administrations à partager les données publiques avec les citoyens et les entreprises (*open government data*) et le décloisonnement des domaines métier, offrent des opportunités de création de valeur par le groupement de sources d'information. Tant les citoyens et les entreprises que les départements de l'administration pourraient en bénéficier à condition de disposer du cadre de gestion de risque adéquat afin de prévenir tout abus et violation, notamment des droits à la protection des données et à la sphère privée des citoyens.

La sécurité de l'information et la protection des données sont une des priorités de la DGS. Dans ce contexte, la DGS continuera ses campagnes de sensibilisation et d'information, afin de renforcer l'organisation de sécurité qui englobe les professionnels qui la dirigent, chaque employé de l'État, chaque citoyen et chaque entreprise. Ces campagnes sont d'autant plus nécessaires que les experts s'accordent à reconnaître que le maillon faible de la sécurité est généralement l'humain.

PRÉVENIR LES VULNÉRABILITÉS

La complexité croissante des SIC et la mutualisation des ressources engendrent naturellement une série de risques stratégiques, financiers, opérationnels et techniques. Afin de couvrir les risques portant sur les services fournis aux clients, la DGS met en place un système de contrôle interne (SCI), industrialisant ainsi les processus de fourniture et de support des services. Des mesures appropriées seront définies initialement et leur efficacité surveillée avec des points de contrôles et indicateurs aux niveaux stratégique et opérationnel. Une réévaluation périodique des risques et du périmètre considéré, ainsi qu'une sensibilisation régulière, complètent le processus de la gestion des risques.

Parmi les risques identifiés, la DGS sera particulièrement attentive à celui de l'obsolescence, cause de surcoûts non négligeables, sans négliger l'impact sur l'efficacité et l'image de l'Etat. Ces aspects doivent être adressés entre autres dans les processus de gestion du portefeuille de services et de l'architecture d'entreprise, dans la perspective de prestations sécurisées et fiables.

Des demandes d'évolutions seront ensuite priorisées pour une affectation adéquate des ressources globales à l'Etat, permettant la couverture des risques jugés prioritaires.



La DGSi est pour nous un partenaire incontournable avec lequel nous entretenons un dialogue permanent et structurant. Au fil du temps, nous sommes parvenus à injecter dans nos projets informatiques – comme celui inhérent au système d'information du revenu déterminant unifié (SI RDU) – le simple « bon sens » qui manque trop souvent avec l'hyper complexification de notre appareil administratif. Avec plus de 1,3 milliard de francs de prestations sociales distribuées par année, qui concernent près de 100 000 genevois, la construction de « cathédrales technocratiques » peu adaptées à un environnement en évolution n'est plus à l'ordre du jour. Pragmatisme, proportionnalité, économicité et simplicité sont les ingrédients vitaux que nous devons préserver dans les solutions informatiques.

JEAN-CHRISTOPHE BRETTON

DIRECTEUR GÉNÉRAL,
DIRECTION GÉNÉRALE DE
L'ACTION SOCIALE



Glossaire

ABRÉVIATIONS ET DÉFINITIONS

ABRÉVIATION	DÉFINITION
CGSIC	Commission de gouvernance des systèmes d'information et de communication
DGSI	Direction générale des systèmes d'information
DOSI	Direction départementale de l'organisation et de la sécurité de l'information
OOS	Organisation Orientée Service (Programme de transformation de la DGSI)
ROGSIC	Règlement sur l'organisation et la gouvernance des systèmes d'information et de communication
SIC	Système d'information et de communication
SCI	Système de contrôle interne

LEXIQUE

EXPRESSION	DÉFINITION
Client	Une entité de l'Etat qui mandate la DGSI pour l'exploitation d'un service ou la réalisation d'un projet.
Utilisateur	Un collaborateur de l'Etat bénéficiant de services proposés par la DGSI.
Usager	Une personne physique ou morale interagissant avec l'Etat par des services proposés par la DGSI.

DOCUMENTS RÉFÉRENCÉS

TITRE	AUTEUR/ÉDITEUR	DATE
Programme de législature 2014-2018	Conseil d'Etat de la République et canton de Genève	11.06.2014
		https://goo.gl/XvidGQ
Règlement sur l'organisation et la gouvernance des systèmes d'information et de communication (ROGSIC)	Conseil d'Etat de la République et canton de Genève	26.06.2014
		http://goo.gl/BsphMx
Stratégie économique cantonale 2030	Conseil d'Etat de la République et canton de Genève	24.06.2015
		https://goo.gl/Ghnp2a
Stratégie suisse de cyberadministration	egovernment Suisse	24.01.2007
		https://goo.gl/Ybcs9w



REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENEVE

POST TENEBRAS LUX