COUR DES COMPTES

RAPPORT N°51

AVRIL 2012

AUDIT DE GESTION

VILLE DE GENEVE

GOUVERNANCE DE LA DIRECTION DES SYSTEMES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (DSIC)

COUR DES COMPTES
RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE

LA COUR DES COMPTES

La Cour des comptes est chargée du contrôle indépendant et autonome des services et départements de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire, des institutions cantonales de droit public, des organismes subventionnés ainsi que des institutions communales.

La Cour des comptes vérifie d'office et selon son libre choix la **légalité** des activités et la **régularité** des recettes et des dépenses décrites dans les comptes, et s'assure du **bon emploi** des crédits, fonds et valeurs gérés par les entités contrôlées. Elle organise librement son travail et dispose de larges moyens d'investigation. Elle peut notamment requérir la production de documents, procéder à des auditions, à des expertises, se rendre dans les locaux de l'entité contrôlée.

Sont soumis au contrôle de la Cour des comptes :

- les départements,
- la chancellerie et ses services,
- l'administration du Pouvoir judiciaire,
- le Service du Grand Conseil,
- les institutions cantonales de droit public,
- les autorités communales et les institutions et services qui en dépendent,
- les institutions privées où l'Etat possède une participation financière majoritaire,
- les organismes bénéficiant de subventions de l'Etat ou des communes,
- le secrétariat général de l'Assemblée constituante.

Les rapports de la Cour des comptes sont rendus **publics** : ils consignent ses observations, les conclusions de ses investigations, les enseignements qu'il faut en tirer et les recommandations conséquentes. La Cour des comptes prévoit en outre de signaler dans ses rapports les cas de réticence et les refus de collaborer survenus lors de ses contrôles.

La Cour des comptes publie également un **rapport annuel** comportant la liste des objets traités, celle de ceux qu'elle a écartés, celle des rapports rendus avec leurs conclusions et recommandations et les suites qui y ont été données. Les rapports restés sans effets ni suites sont également signalés.

Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'Etat en contactant la Cour des comptes.
Toute personne, de même que les entités soumises à son contrôle, peuvent communiquer à la Cour des comptes des faits ou des pratiques qui pourraient être utiles à l'accomplissement de ses tâches.

Contactez la Cour par courrier postal ou par le formulaire disponible sur Internet :

http://www.ge.ch/cdc

SYNTHÈSE

Les charges globales des systèmes d'information et de communication de la Ville de Genève représentent un montant de l'ordre de 24 millions de francs et sont gérées par la Direction des systèmes d'information et de communication (DSIC).

A la demande du département de l'environnement urbain et de la sécurité (DEUS), la Cour a procédé à une évaluation de la gouvernance des systèmes d'information de la DSIC.

La Cour note que de nombreuses actions visant à assurer une gouvernance adéquate des SI ont déjà été prises par la DSIC depuis plusieurs années. Néanmoins, un certain nombre d'améliorations doivent être apportées afin que le niveau de gouvernance puisse être considéré comme adéquat (c'est-à-dire « défini » dans la terminologie des référentiels d'audit informatique utilisés) par rapport aux bonnes pratiques.

En ce qui concerne la **planification et l'organisation**, les actions d'amélioration impliquent notamment l'établissement d'un plan informatique stratégique et de cartographies des principaux systèmes d'information, l'établissement d'un inventaire fiable et exhaustif des applications informatiques et la gestion des projets prioritaires conformément à la méthodologie mise en place.

Relativement à **l'acquisition et à l'implémentation** de solutions informatiques, les actions d'amélioration impliquent notamment une documentation plus complète des étapes-clés d'un projet informatique (p.ex. études de faisabilité, plans de formation, plans de tests, etc.), un suivi financier intégrant les coûts internes (le coût complet d'un projet n'étant pas connu), une gestion contractuelle davantage formalisée (certaines relations d'affaires portant sur plusieurs centaines de milliers de francs ne font pas l'objet d'un contrat spécifique).

Relativement à la **distribution et au support** des services informatiques, les actions d'amélioration impliquent notamment la définition du catalogue de services offerts par la DSIC, l'établissement de plans formalisés de continuité et de restauration des services et d'une politique de sécurité.

Relativement à la **surveillance et à l'évaluation des processus informatiques**, les actions d'amélioration impliquent notamment la mise en place d'un système de contrôle interne formalisé pour les activités de la DSIC ainsi que la surveillance et l'évaluation de la performance des systèmes d'information.

Sur la base de ces constats, la Cour a émis deux recommandations qui prévoient notamment l'élaboration d'un plan d'action visant à une mise en œuvre progressive des actions d'amélioration. Cette démarche devra s'effectuer en collaboration avec le responsable du contrôle interne du DEUS ainsi qu'avec le responsable de la gestion des risques de la Ville de Genève.

TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour des comptes doit effectuer un suivi des recommandations émises aux entités auditées, en distinguant celles ayant été mises en œuvre et celles restées sans effets. A cette fin, elle a invité la DSIC à remplir le "tableau de suivi des recommandations et actions" qui figure au chapitre 7, et qui synthétise les améliorations à apporter et indique leur niveau de risque, le responsable de leur mise en place ainsi que leur délai de réalisation.

La Cour souligne la collaboration constructive de la DSIC dans le cadre de cet audit, de même que son adhésion aux 2 recommandations. L'ensemble des rubriques du tableau a fait l'objet d'un remplissage adéquat par la DSIC qui a affiché sa volonté d'apporter les améliorations recommandées.

OBSERVATIONS DE L'AUDITE

Sauf exceptions, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. Elle estime qu'il appartient au lecteur d'évaluer la pertinence des observations de l'audité eu égard aux constats et recommandations développés par la Cour.

TABLE DES MATIÈRES

Glossaire et liste des principales abréviations utilisées

AIMP	Accord intercantonal sur les marchés publics
AMOA	Assistance à la maîtrise d'ouvrage
CMS	CMS, configuration management system, est une base de données contenant les composants de l'infrastructure des SI ainsi que leur état et les relations entre eux.
CobiT	CobiT, control objectives for information and related technology, est un référentiel des bonnes pratiques en termes de systèmes d'information développé par l'information systems audit and control association (ISACA).
DEUS	Département de l'environnement urbain et de la sécurité.
DSIC	Direction des systèmes d'information et de communication.
HERMES	Méthodologie de gestion de projet développée par la Confédération et utilisée également par plusieurs cantons, des grandes villes et des régies fédérales.
ITIL	ITIL, information technology infrastructure library, est un ensemble de livres reprenant des bonnes pratiques relatives à la gestion des services informatiques. ITIL est publié par le Cabinet Office (Royaume-Uni).
Service	Dans le cadre ITIL, un service peut faire référence soit à une prestation fournie par le service informatique soit à une unité organisationnelle.
SI	Systèmes d'information.
SCI	Selon le manuel du contrôle interne de l'Etat, le système de contrôle interne est un système de gestion qui concerne l'ensemble des activités et des collaborateurs d'une administration. Il vise les objectifs suivants : a) Le respect des bases légales en vigueur (action publique conforme au droit). b) La gestion efficace et efficiente des activités. c) La protection des ressources et du patrimoine public. d) La prévention et la détection des fraudes et des erreurs. e) La fiabilité de l'information et la rapidité de sa communication.

1. CADRE ET CONTEXTE DE L'AUDIT

La direction des systèmes d'information et de communication (DSIC) est rattachée au département de l'environnement urbain et de la sécurité (DEUS) de la Ville de Genève et gère les systèmes d'information et de communication de la Ville de Genève. En outre, elle participe à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie des systèmes d'information et de communication.

La DSIC a lancé en 2010 le projet de « management des services et de la sécurité des systèmes d'information » (projet SIMS), correspondant à la mise en place des processus ITIL, dont les objectifs sont les suivants :

- *« améliorer les services fournis par la DSIC, en adéquation avec les politiques publiques du Conseil administratif et les besoins des clients ;*
- *intégrer la gestion des risques à la gouvernance des systèmes d'information et de communication, en élevant le niveau de maturité des processus ;*
- *s'assurer que les processus respectent les réglementations et bénéficient des meilleures pratiques du domaine (ITIL) ;*
- *adopter une démarche transverse - qui décloisonne -, éprouvée et pragmatique, qui de surcroît renforce le dialogue et la transparence avec les clients. »*

Monsieur Pierre Maudet, conseiller administratif en charge du département de l'environnement urbain et de la sécurité (DEUS) a saisi la Cour afin que celle-ci effectue un premier audit de la direction des systèmes d'information et de communication (DSIC) avant la mise en place des standards ISO 20000/ITIL (pour la gouvernance et les services), ISO 27000 (pour la sécurité) et Hermès (pour la gestion de projet). La demande comprenait également un second audit à mener dès que ces normes et standards auront été mis en place.

Dès lors que l'article 174a al. 1 de la Constitution genevoise (Cst-GE, A 2 00) précise que la gestion de l'Etat doit être économe et efficace, que la Cour doit exercer ses contrôles conformément à cette disposition (art. 8 al. 1 LICC, D 1 12), et qu'il appartient à la Cour notamment de s'assurer de la légalité des activités et des opérations, de la régularité des comptes, ainsi que du bon emploi des crédits, fonds et valeurs mis à disposition d'entités publiques, la Cour est compétente (art. 1 al. 2 LICC).

Cette mission a pour objectif de procéder à une évaluation du niveau de maturité[1] global de la DSIC au niveau de sa gouvernance des systèmes d'information de la Ville de Genève. Pour ce faire, la Cour a limité le périmètre de son intervention aux domaines[2] clés suivants :

- planifier et organiser (référence CobiT : PO1 à PO10) ;
- acquérir et implémenter (référence CobiT : AI1 à AI7) ;
- délivrer et supporter (référence CobiT : DS1 à DS13) ;
- surveiller et évaluer (référence CobiT : SE1 à SE4).

Ces domaines permettent d'apprécier le niveau de maturité de la gouvernance des systèmes d'information en Ville de Genève et sont analysés dans les chapitres 4.1 à 4.4.

[1] Indicateur par rapport à une échelle prédéfinie permettant d'évaluer l'adéquation de la gouvernance de la DSIC par rapport aux bonnes pratiques reconnues dans le domaine (CobiT, etc.)
[2] Domaines du CobiT

Dans le cadre de ses travaux, la Cour a également examiné l'adéquation :

- du périmètre du projet SIMS par rapport aux bonnes pratiques en matière de gouvernance et de gestion des risques relatives aux systèmes d'information (principalement le référentiel CobiT) ;
- entre l'approche choisie (projet SIMS) et les objectifs annoncés par la DSIC.

Ces points sont traités au chapitre 5.

La Cour a décidé de ne pas inclure dans son analyse les points suivants :

- l'analyse détaillée des processus et opérations de la DSIC ;
- l'analyse détaillée des choix technologiques et des solutions informatiques de la DSIC ;
- l'analyse détaillée des projets de la DSIC ;
- l'analyse détaillée des flux financiers de la DSIC.

Souhaitant être la plus efficace possible dans ses travaux, la Cour examine lors de ses investigations l'ensemble des rapports d'audits préalables effectués par des tiers, tant internes qu'externes portant sur les mêmes thématiques que le présent rapport. En particulier, la Cour a pris connaissance des rapports du contrôle financier de la Ville de Genève.

Dans le présent audit, la Cour n'a pas identifié de rapport d'audit récent relatif à la problématique analysée.

2. MODALITÉS ET DÉROULEMENT DE L'AUDIT

La Cour a conduit cet audit sur la base des documents remis par les principaux acteurs concernés ainsi qu'en menant des entretiens ciblés notamment avec :

- le directeur de la DSIC ;
- le conseiller de direction de la DSIC, responsable du management des services et de la sécurité, chef de projet SIMS ;
- le juriste de la DSIC ;
- l'assistante de direction en charge des ressources humaines de la DSIC ;
- l'adjoint de direction, responsable de l'administration de la DSIC ;
- l'adjoint de direction, responsable de l'exploitation ;
- l'adjoint de direction, responsable du centre de services ;
- l'adjoint de direction, responsable du développement.

La réunion d'ouverture a eu lieu le 6 septembre 2011 et les séances subséquentes se sont tenues jusqu'au mois de février 2012.

En outre, la Cour a effectué des contrôles succincts de vraisemblance et de cohérence afin d'évaluer le niveau de maturité de la DSIC par rapport aux bonnes pratiques des 4 domaines sélectionnés[3].

Comme prévu par sa base légale, il est à relever que la Cour privilégie avec ses interlocuteurs une démarche constructive et participative visant à la **recherche de solutions améliorant le fonctionnement de l'administration publique**. De ce fait, la Cour a pu proposer aux intervenants rencontrés différentes possibilités d'amélioration de leur gestion, dont la faisabilité a pu être évaluée et la mise en œuvre appréciée sous l'angle **du principe de proportionnalité**.

La Cour a conduit son audit conformément aux **normes internationales d'audit** et aux **codes de déontologie** de l'International Federation of Accountants (IFAC) et de l'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (INTOSAI), dans la mesure où ils sont applicables aux missions légales de la Cour.

Chaque thème développé dans ce rapport fait l'objet d'une mise en contexte, de constats, de risques découlant des constats et de recommandations (numérotées en référence aux constats) soumis aux observations de l'audité.

Les risques découlant des constats sont décrits et qualifiés en fonction de la **typologie des risques encourus**, risques définis dans le Glossaire qui figure au chapitre 8.

Afin de faciliter le suivi des recommandations, la Cour a placé au chapitre 7 un tableau qui **synthétise les améliorations à apporter** et pour lequel l'entité auditée indique le niveau de **risque**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **délai de réalisation**.

[3] Principalement le référentiel CobiT

3. CONTEXTE GÉNÉRAL

3.1. La DSIC

3.1.1. Mission

Selon son projet de budget 2012, « *la DSIC a pour première mission d'élaborer la stratégie des systèmes d'information et de communication de la Ville de Genève. Cette stratégie doit répondre aux objectifs de politiques publiques du Conseil administratif et organiser les actions pour développer des services en adéquation avec les attentes du public et les besoins de l'administration municipale. La stratégie est formalisée dans le plan biennal des systèmes d'information et de communication et dans le […] rapport produit chaque année à l'appui du projet de budget. Le plan biennal se matérialise sous la forme d'une proposition de crédit, pour un montant prévisionnel de 7,2 millions de francs inscrit au plan financier d'investissement de la Ville de Genève.*

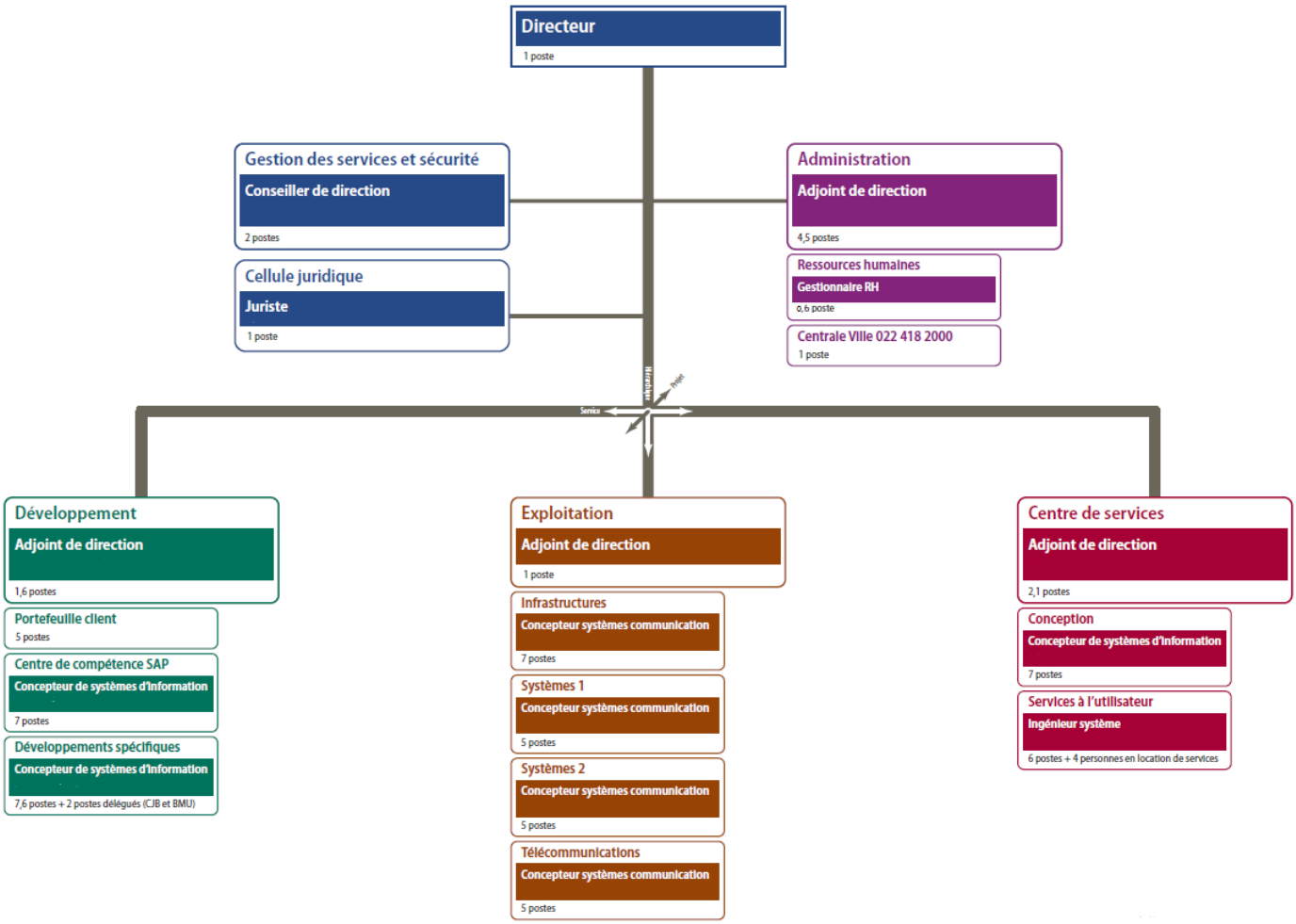
Plus concrètement, la DSIC concentre et gère l'ensemble des ressources - financières, humaines, matérielles et intangibles - relatives aux systèmes d'information et de communication de l'administration municipale. Elle procède notamment aux acquisitions des biens et des services nécessaires à leur mise en place, puis à leur entretien et à leur évolution. La DSIC conduit les projets de développement en étroite collaboration avec les entités organisationnelles concernées et en s'appuyant le cas échéant sur des partenaires privés. La DSIC pourvoit également au support et participe à la formation des utilisatrices et des utilisateurs. […]

Compte tenu de ses missions, et à l'instar de la Direction des ressources humaines, la DSIC a un double rôle, à la fois de prestataire de services et de direction interdépartementale - avec une responsabilité transversale sur l'ensemble de l'administration municipale ».

3.1.2. Organisation [4]

La direction des systèmes d'information et de communication (DSIC) de la Ville de Genève est rattachée au département de l'environnement urbain et de la sécurité (DEUS).

[4] Source : Projet de Budget 2012 de la DSIC



Source : Projet de budget 2012 de la DSIC

La DSIC est subdivisée en 5 unités organisationnelles :

Direction, gestion des services et sécurité et cellule juridique
« L'unité « Direction » de la DSIC regroupe le directeur, le conseiller de direction, auquel est adjointe une ingénieure en informatique, et le juriste.
Incarnant une nouvelle fonction créée en 2009, le conseiller de direction a notamment pour mission de définir et de conduire les orientations stratégiques de la Ville de Genève en matière de management des services informatiques et de télécommunication – notamment sous l'angle de la maturité du processus – ainsi que de sécurité de l'information.
Une part toujours plus grande des activités de la Direction est dévolue aux aspects juridiques ; aux traditionnels contrats (nombreux à la DSIC), viennent s'ajouter des droits en matière de protection des données personnelles, de marchés publics, de construction, d'auteurs, de télécommunications, etc.
Le sens de cette unité est toutefois avant tout structurel, car le pilotage du service est en réalité le fait du Conseil de direction de la DSIC, composé du directeur, des quatre responsables d'unité et du conseiller de direction ».

Administration
« L'unité « Administration » est certes une petite structure, mais son importance est primordiale dans la communication de la DSIC avec les autres services et l'extérieur de l'administration municipale (usagères et usagers, partenaires, fournisseurs, etc.).

Cette unité s'occupe également de l'administration de la gestion des ressources humaines et financières de la DSIC. Elle a notamment sous sa responsabilité l'ensemble des budgets et des crédits en matière de systèmes d'information et de communication de la Ville de Genève […] ».

Développement
« L'unité « Développement » conduit les projets de réalisation des systèmes d'information, en associant les services de l'administration municipale et les éventuels prestataires externes. Une part importante des tâches effectuées par ce secteur est consacrée à la maintenance et à l'évolution de la solution SAP déployée en Ville de Genève. En effet, ce progiciel intègre 15 des principaux domaines de gestion de l'administration municipale :

- *élaboration du budget ;*
- *exécution du budget ;*
- *gestion des subventions ;*
- *gestion des investissements ;*
- *gestion des immobilisations ;*
- *comptabilité financière ;*
- *comptabilité des tiers ;*
- *comptabilité de gestion et analytique ;*
- *achats et gestion des stocks ;*
- *ventes et distribution ;*
- *gestion de l'organisation ;*
- *administration du personnel ;*
- *gestion du budget relatif aux ressources humaines ;*
- *gestion de la paie ;*
- *aide à la décision […]*

Plus généralement, l'unité « Développement » conduit chaque année plusieurs dizaines de projets de système d'information et entretient les applications en service ».

Exploitation
« L'unité « Exploitation » regroupe environ un tiers de l'effectif de la DSIC. Les collaboratrices et les collaborateurs de cette unité conçoivent, élaborent, mettent en place et gèrent l'ensemble des infrastructures informatiques et télécoms de la Ville de Genève. En d'autres termes, ce secteur a sous sa responsabilité l'ensemble du système nerveux de la Ville de Genève, aussi bien dans le domaine des données (les serveurs, le stockage, la messagerie électronique, le réseau de fibres optiques et les réseaux à l'intérieur des bâtiments), que dans celui de la voix (en d'autres termes, de la téléphonie).
L'unité « Exploitation » a également pour mission de garantir le bon fonctionnement ainsi que la sécurité des systèmes de production et des locaux techniques ».

Centre de services
« Précédemment nommé « unité microinformatique », le Centre de service de la DSIC est chargé de la conception, de l'organisation, de l'installation et de la gestion des ressources informatiques et télécoms placées directement entre les mains des utilisatrices et des utilisateurs, y compris celles des Conseillères et Conseillers municipaux. Ces ressources regroupent notamment les stations de travail (les « ordinateurs «personnels »), les logiciels, les imprimantes, les appareils multifonctions, les périphériques, les téléphones mobiles et les terminaux de radiocommunication (en relation notamment avec le réseau de sécurité POLYCOM).

Ce secteur fournit également le support de 1er niveau sur les produits « standard » - c'est-à-dire, les systèmes d'exploitation, les logiciels de bureautique, la messagerie électronique, les logiciels de sécurité, l'accès aux serveurs de fichiers, etc. -, en particulier via une ligne d'assistance téléphonique (« hotline »). En cas de problème ou de dysfonctionnement, les membres de ce secteur interviennent sur le poste des utilisatrices et des utilisateurs pour le dépanner.
En collaboration avec la Direction des ressources humaines, le Centre de service organise les formations informatiques ».

3.1.3. Chiffres clés

Au 31 juillet 2011, la DSIC dispose de 69.4 postes (équivalents plein-temps), dont 3 apprenti-e-s, répartis comme suit :

Unité	Nombre de postes
	69.4
Direction	4.0
Administration	6.1
Développement	21.2
Exploitation	23.0
Centre de services	15.1
Apprenti-e-s	3.0

Source : Projet de budget 2012 de la DSIC

En 2010, les comptes de fonctionnement de la DSIC se présentaient comme suit :

Centre financier de la DSIC (compte de fonctionnement) :

		Comptes 2010
Charges nettes		14'518'380
Charges brutes		14'555'999
30	Charges de personnel	10'736'566
31	Biens, services et marchandises	1'059'969
32	Intérêts passifs	48
33	Amortissements	2'042'211
39	Imputations internes	717'205
Revenus		-37'619
43	Revenus divers	-27'239
49	Imputations internes	-10'380

Source : Comptes 2010 de la Ville de Genève

Comptes compétents de la DSIC :
L'organisation comptable de la Ville de Genève a déterminé certains services ayant le pouvoir de gérer, pour l'ensemble de l'administration municipale, certaines natures de charges. La DSIC a été désignée comme service compétent en matière de système d'information et de communication. En ce sens, elle gère un montant de 9'920'124 F pour les comptes 2010 (comprenant un montant de 747'652 F déjà repris au sein de son centre financier et inclus dans le tableau ci-dessus) selon le détail suivant :

Groupe	Compte	Désignation	Comptes 2010
Total charges compétent DSIC			9'920'125
310		Fournitures de bureau, imprimés, publicité	10'557
	310032	C-DSIC Achats de fournitures informatiques	10'557
311		Mobilier, machines, véhicules et matériel	510'547
	311030	C-DSIC Achats matériek et logiciels informatiques	243'540
	311031	C-DSIC Achat mat. et logiciels inform. Comp. p / revenu	5'989
	311041	C-DSIC Achats de matériel de communication	261'018
314		Entretien des immeubles par des tiers	882'334
	314192	C-DSIC Entretien, réseaux fibre optique hors immeub	188'092
	314261	C-DSIC Entretien informat. et télécomm. bât. admin	694'242
315		Entretien d'objets mobiliers par des tiers	5'284'266
	315031	C-DSIC Entr. matériel inform. et logiciels par tiers	4'073'996
	315041	C-DSIC Entret. matériel de communicat. par des tiers	1'210'270
316		Loyers, fermages et redevance d'utilisation	716'773
	316031	C-DSIC Location appareils multifonctions	711'376
	316042	C-DSIC Location matériel de télécom et transmiss.	5'397
318		Mobilier, machines, véhicules et matériel	2'515'648
	318271	C-DSIC Travaux informatiques par des tiers	818'351
	318431	C-DSIC Liaisons inform., radio, TV, Internet	468'785
	318450	C-DSIC Téléphones	1'228'512

Source : Comptes 2010 de la Ville de Genève

En conséquence et selon les informations communiquées par la DSIC, les charges nettes globales des systèmes d'information et de communication de la Ville de Genève représentent un montant global de 23'690'852 F en 2010[5].

Crédits d'investissement :
Pour financer les projets en matière de système d'information et de communication, un crédit d'investissement est soumis à un vote du Conseil municipal de façon biennale (c'est-à-dire une fois tous les deux ans). Le dernier plan biennal des systèmes d'information et de communication (PSIC) a été voté en février 2011.

Si l'on excepte les objets destinés au Conseil municipal, les crédits votés s'élèvent en moyenne à un équivalent de 4.5 millions de francs par année.

3.2. Projet de management des services et de la sécurité des systèmes d'information (SIMS)[6]

« Le projet de management des services et de la sécurité des systèmes d'information (SIMS) a pour objectif de mettre en œuvre des processus de gestion formels – basés sur des référentiels et des bonnes pratiques retenus (ISO 20000 et ISO 27000) –, en s'appuyant sur une plateforme dédiée à leur gestion. Il s'agit notamment de faire progresser la gouvernance des systèmes d'information et de communication en Ville de Genève et d'améliorer le niveau de maturité des processus de la DSIC.
Le projet a débuté en 2011 par la mise en œuvre de 4 processus et se poursuivra tout au long de 2012. »

[5] 23'690'852 F = 14'518'380 F+ 9'920'214 F – 747'652 F
[6] Source : Projet de budget 2012 de la DSIC

Il s'agit des processus suivants :

- gestion des configurations ;
- gestion des incidents ;
- gestion des problèmes ;
- gestion du catalogue de services.

À cet effet, la *DSIC « a décidé d'acquérir une solution informatique existante permettant de supporter ses besoins actuels et futurs en termes de Gestion des Services Informatiques*[7] *»* (outil SNOW).

Relativement au projet SIMS, il convient de noter que la DSIC a défini un objectif dans le cadre du projet de budget 2012 :

Objectif de "contrôle de gestion"	Indicateur	Cible	Valeur minimum	Prestations concernées
Améliorer la maturité(1) du service	Niveau de maturité sur l'échelle CMMI(2)	3	2	- Direction et administration - Conseils et assistance. - Direction et administration - Sécurité de l'information et gestion des services. - Exploitation - Conseils, assistance et réalisation. - Centre de services - Conseils, assistance et réalisation. - Développement - Conseils, assistance, réalisation et maintenance.

(1) La maturité d'une organisation est le degré auquel celle-ci a déployé explicitement et de façon cohérente des processus qui sont documentés, gérés, mesurés, contrôlés et continuellement améliorés

(2) CMMI : Capability Maturuty Model + Integration est un modèle de référence destiné à appréhender, évaluer et améliorer les activités des entreprises d'ingénierie. CMMI a été développé par le "Software Engineering Institute" de l'université Carnegie Mellon, initialement pour appréhender et mesurer la qualité des services rendus par les fournisseurs de logiciels informatiques du département de la Défense US. Il est maintenant largement employé par les entreprises d'ingénierie informatique, les directeurs des systèmes informatiques et les industriels pour évaluer et améliorer leurs propres développements de produits.

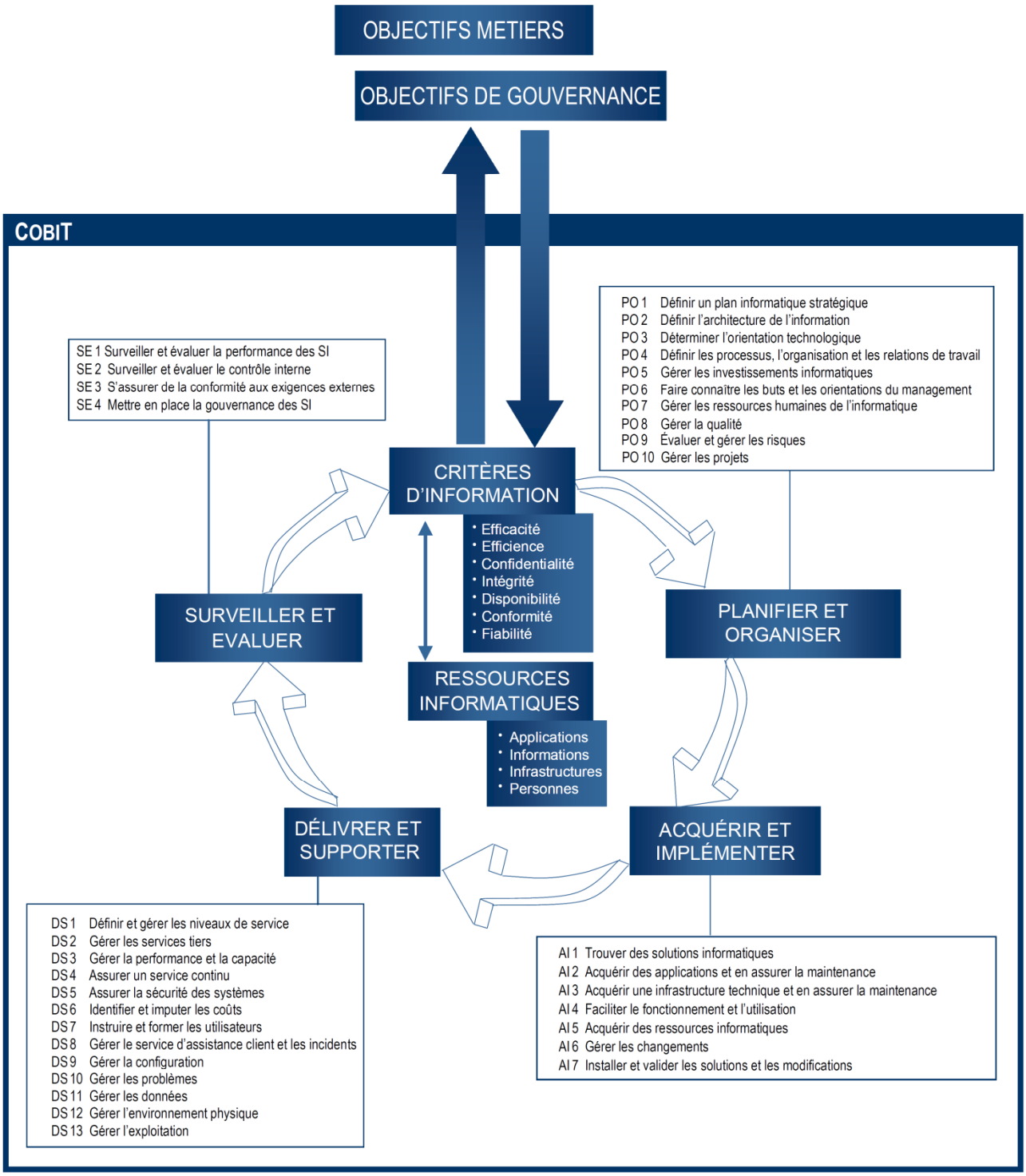
3.3. Gouvernance des SI

Selon CobiT, la gouvernance des SI est de la responsabilité des hautes instances dirigeantes. Ceci comprend les structures et processus de commandement et de fonctionnement qui conduisent la DSIC à soutenir les stratégies et les objectifs de la Ville de Genève, et à lui permettre de les élargir.

Les risques inhérents au domaine des systèmes d'information étant importants, il convient de souligner qu'une bonne gouvernance des systèmes d'information est essentielle à la bonne maîtrise de leur coût ainsi que pour s'assurer de la valeur ajoutée amenée (bénéfices monétaires et non monétaires).

[7] ITSM cahier des charges du 24 septembre 2010 établi par la DSIC.

Le schéma suivant illustre le cadre de référence CobiT qui reprend les 4 domaines clés précédemment cités ainsi que les processus qui leur sont rattachés :



Source : Guide d'audit des systèmes d'information : utilisation de CobiT, AFAI, 2008

3.4. Évaluation du niveau de maturité

Le modèle utilisé pour mesurer le degré de maturité de la gouvernance d'une direction des systèmes d'information et de communication se base sur des référentiels reconnus (principalement le CobiT). L'échelle de mesure du niveau de maturité définie par le CobiT comprend six niveaux :

- 0 : inexistant ;
- 1 : initialisé, au cas par cas ;
- 2 : reproductible mais intuitif ;
- 3 : défini ;
- 4 : géré et mesurable ;
- 5 : optimisé.

Cette échelle permet de situer le niveau de maturité de la DSIC par rapport aux bonnes pratiques et facilite notamment la prise de décisions stratégiques concernant les orientations à prendre ainsi que la mesure des progrès accomplis par rapport aux objectifs fixés. Afin d'assurer une gouvernance et une gestion des risques adéquates en matière de systèmes d'information, en règle générale le niveau 3 est considéré comme adéquat en moyenne.

Le tableau ci-dessous synthétise les six niveaux de maturité selon le CobiT (modèle générique) et leurs principales caractéristiques :

Échelle	Niveau de maturité	Principales caractéristiques
5	Optimisé	Les processus ont atteint le niveau des bonnes pratiques, suite à une amélioration constante et à la comparaison avec d'autres entreprises (Modèles de Maturité). L'informatique est utilisée comme moyen intégré d'automatiser le flux des tâches, offrant des outils qui permettent d'améliorer la qualité et l'efficacité et de rendre l'entreprise rapidement adaptable.
4	Géré et mesurable	La direction contrôle et mesure la conformité aux procédures et agit lorsque certains processus semblent ne pas fonctionner correctement. Les processus sont en constante amélioration et correspondent à une bonne pratique. L'automatisation et les outils sont utilisés d'une manière limitée ou partielle.
3	Défini	On a standardisé, documenté et communiqué des processus *via* des séances de formation. Ces processus doivent impérativement être suivis ; toutefois, des écarts seront probablement constatés. Concernant les procédures elles-mêmes, elles ne sont pas sophistiquées mais formalisent des pratiques existantes.
2	Reproductible mais intuitif	Des processus se sont développés jusqu'au stade où des personnes différentes exécutant la même tâche utilisent des procédures similaires. Il n'y a pas de formation organisée ni de communication des procédures standard et la responsabilité et laissée à l'individu. On se repose beaucoup sur les connaissances individuelles, d'où un risque d'erreurs.

1	Initialisé, au cas par cas	On constate que l'entreprise a pris conscience de l'existence du problème et de la nécessité de l'étudier. Il n'existe toutefois aucun processus standardisé, mais des démarches dans ce sens tendent à être entreprises individuellement ou cas par cas. L'approche globale du management n'est pas organisée.
0	Inexistant	Absence totale de processus identifiables. L'entreprise n'a même pas pris conscience qu'il s'agissait d'un problème à étudier.

La Cour a passé en revue le niveau de maturité des domaines clés suivants par rapport aux bonnes pratiques[8] :

- Planifier et organiser ;
- Acquérir et implémenter ;
- Délivrer et supporter ;
- Surveiller et évaluer.

Ces domaines sont représentatifs du niveau de maturité de la DSIC au niveau de sa gouvernance des systèmes d'information. Pour ce faire, un certain nombre de contrôles clés basés notamment sur le CobiT ont été évalués pour chacun des processus.

[8] Principalement le référentiel CobiT

4. ANALYSE – EVALUATION DU NIVEAU DE MATURITE

Les chapitres 4.1 à 4.4 présentent le contexte, les constats ainsi que les observations de l'audité pour chacun des 4 domaines clés. Le chapitre 5 est consacré au projet SIMS.
Les recommandations conclusives sont quant à elles intégralement présentées au chapitre 6.

4.1. Planifier et organiser

4.1.1. Contexte[9]

Ce domaine recouvre la stratégie et la tactique et vise à identifier la meilleure manière pour les SI de contribuer à atteindre les objectifs métiers de l'entreprise. Ce domaine s'intéresse généralement aux problématiques de management suivantes :

- *Les stratégies de l'entreprise et de l'informatique sont-elles alignées ?*
- *L'entreprise fait-elle un usage optimum de ses ressources ?*
- *Est-ce que tout le monde dans l'entreprise comprend les objectifs de l'informatique ?*
- *Les risques informatiques sont-ils compris et gérés ?*
- *La qualité des systèmes informatiques est-elle adaptée aux besoins métiers ?*

4.1.2. Constats

D'une manière générale, le niveau de maturité du domaine planifier et organiser est évalué comme étant « reproductible mais intuitif ». La Cour note des faiblesses notamment au niveau :

1 **Du plan informatique stratégique et de la cartographie des SI** : la Cour note qu'il n'existe pas de plan informatique stratégique définissant notamment :
   - la vision du système d'information pour l'avenir ;
   - l'état des forces et faiblesses ;
   - la cible, à savoir l'ensemble des besoins à satisfaire ;
   - les initiatives stratégiques, afin d'atteindre la cible ;

   Par ailleurs, la DSIC n'a pas établi les cartographies[10] globales de ses principaux SI (comprenant les 4 visions : métier, fonctionnelle, applicative, technique). L'absence de cartographies globales des SI augmente la difficulté d'analyser l'existant et de déterminer les besoins à court et moyen termes en matière de SI.

[9] Source : CobiT
[10] Une cartographie des SI est en effet un outil d'aide à la décision qui vise à donner une image de la situation actuelle et future des SI. Cet outil permet d'en connaître toutes les facettes.

2 **De la gestion des investissements informatiques** : la DSIC a mis au point un processus de sélection et de priorisation des projets informatiques et cherche à suivre les projets majeurs. Néanmoins, le processus de sélection présente des manques :

a. la DSIC effectue la première évaluation des demandes de projet et ce y compris sur les aspects métiers des directions et services avant discussion avec les représentants métiers. Or, il serait préférable que les représentants métiers évaluent l'opportunité des projets dès le début du processus.
b. la Cour note que les critères d'évaluation utilisés (dans le cadre de l'analyse multicritères) ne comprennent notamment pas une analyse adéquate des retours sur investissement financiers et non financiers. De plus, ces critères incluent notamment des aspects liés à la complétude de la demande (pondération de 5 %) ce qui devrait simplement être un prérequis. La Cour note également concernant le critère d'opportunité (pondération de 25 %) de la demande que la mise en œuvre d'un nouveau projet informatique faisant suite à une étude ne peut obtenir qu'une note maximale de 4 sur 6. Ce critère inclut également l'évaluation de demandes de peu d'importance (en matière financière et de SI) comme l'acquisition d'un nouvel abonnement de téléphonie mobile pour un collaborateur (note maximale de 4.5 sur 6). Cette méthode présente un risque de non-alignement des SI par rapport aux besoins métiers.
c. les tableaux de bord actuels ne permettent pas d'avoir une vision et une gestion globale du portefeuille de projets, portant sur l'ensemble du cycle de vie des projets, et qui intègrent les mesures correctives ainsi que les impacts de ces mesures et des nouveaux projets sur les investissements existants. Cette vue globale et dynamique est nécessaire afin de permettre une véritable priorisation et donc un pilotage adéquat des investissements informatiques de la DSIC. En cours d'audit, cet aspect a été intégré au périmètre du projet SIMS.

Par ailleurs, plusieurs projets prévus dans des crédits d'investissement, dont certains votés depuis plus de huit ans, ne sont à ce jour toujours pas réalisés et les crédits non bouclés. Selon les informations fournies par la DSIC, cet état de fait est notamment dû à des changements de priorité. Cette manière de procéder ne permet pas d'avoir une visibilité adéquate des ressources financières à disposition et de pouvoir ainsi les réallouer si nécessaire. De plus, ceci augmente la difficulté d'effectuer un bilan du projet et la prise d'éventuelles mesures correctives applicables à d'autres projets similaires dans des délais raisonnables.

3 **De l'identification des propriétaires des processus métiers et des données** : la Cour note que les processus métiers et leurs propriétaires n'ont pas encore été formellement définis. De même, un système de classification des données basé sur leurs dimensions critiques (par exemple, publique, confidentielle, etc.) n'a pas été mis en place. Cet état de fait augmente la difficulté d'établir des exigences de sécurité adéquates, et de garantir la disponibilité, la confidentialité et l'intégrité des données.

4 **De l'identification du personnel informatique clé** : La Cour note des faiblesses en termes de disponibilité du personnel de remplacement ou de secours sur certains SI ainsi qu'une absence de formalisation systématique de l'identification du personnel clé, de remplacement et de secours.

5 **De la gestion des ressources humaines de la DSIC** : la gestion des ressources humaines présente des faiblesses. La Cour constate une absence de lien fonctionnel ou hiérarchique entre le personnel affecté à l'informatique de 3 services de la Ville et la DSIC (pour un total de 4 ETP).
En outre, des évaluations annuelles n'ont pas encore été mises en œuvre pour l'ensemble des collaborateurs. La DSIC est en train de traiter cette problématique. Dans ce cadre, une évaluation a été effectuée en 2011 pour les 8 chefs de groupe de la DSIC.
Par ailleurs, la Cour note l'absence d'une procédure formalisée concernant la formation continue adaptée à la DSIC indiquant le calendrier à suivre, les responsabilités, etc.
Enfin, un processus de gestion de carrière et une planification des besoins en matière de ressources humaines comprenant l'évolution du volume de travail à effectuer, des profils et des transferts de compétences des collaborateurs n'ont pas été développés au sein de la DSIC.
Il convient de souligner qu'afin d'améliorer les questions liées à la gestion des ressources humaines, la gestionnaire RH de la DSIC a été directement rattachée, fin janvier 2012, au directeur du service.

6 **De l'évaluation et de la gestion des risques informatiques** : il n'existe aujourd'hui pas d'inventaire fiable et exhaustif des applications de la Ville. Ce point est néanmoins en cours de réalisation dans le cadre du projet SIMS. En conséquence, la DSIC a reporté la mise en place d'une gestion des risques informatiques (se référer également au point 4.3.2). Il n'y a donc pas de gestion systématique et de vision globale des risques informatiques (les risques des projets informatiques sont gérés au niveau des projets).

7 **De la gestion de projet** : depuis 2010, la DSIC a adopté la méthodologie HERMES dont la mise en œuvre est assurée par le project management office (PMO). Ainsi, dès novembre 2010, les projets prioritaires devaient progressivement être suivis selon HERMES. Dans les faits, la Cour a pu observer que les projets prioritaires ne sont pas systématiquement gérés conformément à HERMES. De plus, la Cour observe que la documentation des projets prioritaires et non prioritaires n'est pas toujours complète. À titre d'illustration, le projet SIMS n'est pas conforme à la méthodologie HERMES. Relativement au projet SIMS, la Cour observe notamment qu'il n'existe à ce jour pas de tableau de bord récapitulatif permettant d'avoir une vision globale de l'état d'avancement du projet au niveau des livrables attendus, des délais et du budget.

8 **De la gestion de la qualité :** il n'existe pas de système de gestion de la qualité formalisé à la DSIC. De même, il n'existe pas à ce jour de « recueil centralisé » de l'ensemble des directives, processus, procédures et outils pertinents à appliquer dans le cadre de l'ensemble des activités de la DSIC. En outre, les documents existants n'ont souvent pas les bonnes caractéristiques, notamment la date d'entrée en vigueur, la personne responsable de la mise à jour, etc. Finalement, la Cour note que bien qu'une enquête de satisfaction ait été menée en 2011 auprès des membres du Conseil municipal concernant leurs ordinateurs portables et imprimantes, des enquêtes ne sont pas réalisées ponctuellement auprès des utilisateurs de la Ville de Genève. Les éléments qui précèdent augmentent le risque de ne pas assurer une qualité adéquate ainsi que la maîtrise des coûts des SI.

9 **De la communication** : un plan de communication formalisé permettant notamment de connaître les objectifs visés et les principales étapes/actions à déployer selon un calendrier précis n'a pas encore été défini à ce jour par la DSIC.

4.1.3. Risques découlant des constats

Les **risques opérationnel, financier et de contrôle** tiennent à la difficulté d'assurer une gestion efficace et efficiente ainsi qu'un alignement adéquat des systèmes d'information aux besoins de la Ville de Genève.

4.1.4. Observations de l'audité

L'audité accepte l'ensemble des constats de la Cour.

Les précisions suivantes sont apportées.

En référence aux points 2 a et b (alignement des systèmes d'information par rapport aux besoins métiers) :
Bien que des améliorations doivent être apportées, des mesures sont en place pour réduire le risque résiduel de non-alignement des systèmes d'information par rapport aux besoins métiers. Ces mesures sont réalisées par la DSIC, conjointement avec les directions de département et l'organe de gouvernance.

En référence au dernier paragraphe du point 2 (bouclement des crédits) :
Au mois de juin 2011, la DSIC a adopté un train de mesures pour diminuer le nombre de crédits non bouclés (c'est-à-dire les crédits restés ouverts le temps de terminer les projets figurant dans la proposition de crédit.)

Selon la planification établie, le plus ancien plan d'investissement encore ouvert après la clôture des comptes 2012 datera de mars 2007 (11^{e} Plan informatique quadriennal), exception faite d'un crédit voté en novembre 2005, qui concerne le système d'information des bibliothèques municipales genevoises, dont les derniers pans de réalisation sont prévus en 2013, pour coller au mieux à l'état de l'art des technologies (emprunt et retour en « self-service »). Ce crédit sera bouclé immédiatement après la fin des travaux.

En référence au point 5 (gestion des ressources humaines) :
Le nouveau Statut du personnel de la Ville de Genève est entré en vigueur en 2011. Auparavant, la DSIC ne disposait pas d'une base légale pour procéder périodiquement à des entretiens formalisés au-delà de la période d'essai.

Le Règlement d'application (REGAP) du nouveau Statut précise que cet entretien périodique doit être mené au minimum tous les 24 mois (art. 32), ce qui porte l'échéance au 31 décembre 2012 au plus tard.

Dès 2011, la DSIC a entrepris, avec l'autorisation de la présidence et de la direction du Département de l'environnement urbain et de la sécurité, les mesures pour élargir ces entretiens périodiques à l'ensemble du personnel du service d'ici à l'automne 2012, conformément aux délais prévus par le REGAP. Ils seront ensuite effectués sur une base annuelle.

4.2. Acquérir et implémenter

4.2.1. Contexte[11]

Le succès de la stratégie informatique nécessite d'identifier, de développer ou d'acquérir des solutions informatiques, de les mettre en œuvre et de les intégrer aux processus métiers. Ce domaine recouvre aussi la modification des systèmes existants ainsi que leur maintenance afin d'être sûr que les solutions continuent d'être en adéquation avec les objectifs métiers. Ce domaine s'intéresse généralement aux problématiques de management suivantes :

- *Est-on sûr que les nouveaux projets vont fournir des solutions qui correspondent aux besoins métiers ?*
- *Est-on sûr que les nouveaux projets aboutiront en temps voulu et dans les limites budgétaires ?*
- *Les nouveaux systèmes fonctionneront-ils correctement lorsqu'ils seront mis en œuvre ?*
- *Les changements pourront-ils avoir lieu sans perturber les opérations en cours ?*

4.2.2. Constats

D'une manière générale, le niveau de maturité du domaine acquérir et implémenter est évalué comme étant « reproductible mais intuitif ». La Cour note des faiblesses notamment au niveau :

1 **De la définition des besoins :** relativement aux projets informatiques, les périmètres formulés par les services ne sont pas systématiquement établis de manière suffisamment précise. Dans le cadre d'une approche itérative des projets, la DSIC accepte généralement que les besoins évoluent en cours de projet, moyennant une négociation entre le service concerné et la DSIC. Pour compenser ceci, la DSIC compose avec les ressources disponibles, les délais du projet et les objectifs du projet pour respecter le budget alloué. Au vu de ce qui précède, il n'est aujourd'hui pas toujours possible de retracer les diverses évolutions et décisions d'un projet.

2 **De la documentation des projets :** l'ensemble des étapes clés d'un projet informatique n'est pas systématiquement effectué et/ou documenté de manière rigoureuse (documents incomplets ou absents). À titre d'exemple, les études de faisabilité, les plans de formations, les plans de tests, les validations des besoins, les bilans de fin de projet ne sont pas systématiquement effectués et/ou documentés.

3 **Du plan de charge et des comptes-rendus d'activités** : chaque unité travaille avec ses propres outils. Il n'existe actuellement aucun outil de pilotage permettant à la direction d'avoir une vue globale de l'ensemble des unités de la DSIC. Cet aspect est inclus dans le périmètre du projet SIMS.

4 **Du suivi financier :** les ressources internes de la DSIC, les ressources fournies par les services (par exemple pour décrire les besoins, pour effectuer les tests utilisateurs, etc.) ainsi que par des mandataires externes dont le financement s'effectue par le compte de fonctionnement ne sont pas prévues dans les crédits d'investissement. L'intégralité des coûts pour un projet donné n'est pas connue.

[11] Source : CobiT

Il est ainsi possible de finaliser un projet en compensant avec des ressources internes et/ou de réaliser des projets internes sans demander des crédits d'investissement et/ou sans repasser par le processus décisionnel en vigueur (processus de sélection et de priorisation des projets).

5 **De la gestion contractuelle et du respect de la législation en matière de marchés publics**[12] :

a. initialement, aucune analyse des besoins n'a été réalisée concernant les 4 personnes travaillant sous contrat de locations de services (LSE). Suite à un audit de la Cour relatif au Centre des technologies de l'information et de la communication[13] de l'Etat de Genève, la DSIC a procédé à une analyse du coût de ses contrats LSE par rapport aux charges induites par une internalisation de ces tâches pérennes au sein de la DSIC. Cela a conduit à l'ouverture de 4 postes supplémentaires pour le budget 2012 en remplacement des contrats LSE, permettant ainsi une économie globale d'environ 100'000 F selon les calculs de la Ville ;
b. la DSIC ne dispose pas d'un document unique recensant l'ensemble des contrats signés avec les fournisseurs, ce qui rend difficile un suivi exhaustif, notamment en termes d'engagements financiers et d'obligations légales ;
c. les relations entre la DSIC et ses fournisseurs ne sont pas systématiquement formalisées dans un contrat (qui détaillerait notamment la nature exacte des prestations ou livrables attendus, leurs coûts, les délais envisagés, etc.). À noter que cette absence de relation contractuelle formalisée de manière précise peut concerner des montants d'engagements significatifs (plusieurs centaines de milliers de francs sur plusieurs années) ;
d. pour les marchés qui n'ont pas fait l'objet d'une procédure sur invitation ou d'une procédure ouverte, la mise en concurrence des fournisseurs (demande de plusieurs offres) n'est pas systématiquement formalisée ;
e. la DSIC ne s'est pas dotée d'un document interne relatif à l'identification des marchés publics qui listerait, notamment, les marchés pouvant y faire exception et les explications y relatives[14] ;
f. aucun appel d'offres n'a encore été effectué pour la téléphonie fixe et mobile, engendrant ainsi une non-conformité au règlement sur les marchés publics (RMP).

6 **Du processus de gestion des changements**[15] : le processus de gestion des changements n'est pas formalisé (la DSIC a prévu de le documenter dans le cadre du projet SIMS).

[12] Les constats ci-après se basent sur une dizaine de fournisseurs analysés par la Cour.
[13] Audit de gestion, relatif à la gestion du Centre des technologies de l'information (CTI), rapport no 21 publié le 30 juin 2009. (http://www.ge.ch/cdc/doc/20090630_Rapport_CTI.pdf).
[14] A noter que la Ville a entrepris des démarches dès 2009 au sujet de l'assujettissement des services LSE à l'AIMP, notamment par un avis de droit externe.
[15] Ce processus permet notamment de gérer les demandes de modifications, et leurs validations.

7 **De la ségrégation des tâches :** les développeurs ont accès aux environnements de développement et de production, ce qui est contraire au principe de ségrégation des tâches. La situation actuelle présente un risque de ne pas assurer de manière adéquate l'intégrité des données ainsi que la disponibilité des systèmes d'information. Certaines mesures sont néanmoins prises par la DSIC afin d'atténuer ce risque, notamment pour l'application SAP.

4.2.3. Risques découlant des constats

Les **risques opérationnel, financier et de contrôle** tiennent à la difficulté de s'assurer :

- que les nouveaux projets fourniront des solutions correspondant aux objectifs, délais et budgets définis ;
- que les solutions choisies correspondent effectivement aux besoins de l'administration ;
- que l'intégrité des données ainsi que la disponibilité des systèmes d'information soient maintenues de manière adéquate.

4.2.4. Observations de l'audité

L'audité accepte l'ensemble des constats de la Cour.

Les précisions suivantes sont apportées.

En référence au point 5 b (registre des contrats) :
La DSIC dispose d'un suivi exhaustif des engagements juridiques l'engageant financièrement en interrogeant son système d'information financier, notamment le système de gestion des contrats (principalement pour des contrats de longue durée) et le système des bons de commande (principalement pour des contrats non reconductibles ou/et de courte durée). Néanmoins, comme l'a constaté la Cour, une telle extraction demande un travail dont l'efficacité pourrait sensiblement être améliorée par un allégement du dispositif de suivi et de contrôle.

En référence au point 5 c (contrats) :
Pour tout achat de plus de 200 francs, la DSIC a pour principe de formaliser sa relation contractuelle avec un fournisseur au minimum par un bon de commande.

Le bon de commande mentionne désormais que, en exécutant la commande, le fournisseur atteste avoir pris connaissance et accepté les conditions générales d'achat de biens et de services de la DSIC se trouvant sur le site http://www.ville-geneve.ch/dsic.

En référence au point 5 f (appel d'offres sur la téléphonie) :
La réglementation genevoise sur les marchés publics n'englobe le marché de la téléphonie que depuis le 1er janvier 2008. La majeure part des contrats de téléphonie fixe de la Ville de Genève sont antérieurs à cette date.

Le lancement d'une soumission publique sur les communications téléphoniques fait partie des objectifs à court ou moyen terme de la DSIC.

La Ville de Genève doit toutefois intégrer dans sa stratégie le fait qu'elle est membre d'un important consortium d'administrations publiques genevoises et vaudoises négociant les tarifs avec les opérateurs. Compte tenu du volume du chiffre d'affaire en matière de téléphonie de la Ville de Genève par rapport à celui de l'ensemble du consortium, et en particulier des cantons, il serait peu avantageux économiquement que la Ville de Genève agisse seule. À ce jour, le consortium n'a pas lancé de soumission publique.

4.3. Distribuer et supporter

4.3.1. Contexte[16]

Ce domaine s'intéresse à la livraison effective des services demandés, ce qui comprend l'exploitation informatique, la gestion de la sécurité et de la continuité, le service d'assistance aux utilisateurs et la gestion des données et des équipements. Il s'agit généralement des problématiques de management suivantes :

- *Les services informatiques sont-ils fournis en tenant compte des priorités métiers ?*
- *Les coûts informatiques sont-ils optimisés ?*
- *Les employés sont-ils capables d'utiliser les systèmes informatiques de façon productive et sûre ?*
- *La confidentialité, l'intégrité et la disponibilité sont-elles mises en œuvre pour la sécurité de l'information ?*

4.3.2. Constats

D'une manière générale, le niveau de maturité du domaine distribuer et supporter est évalué comme étant « reproductible mais intuitif ». La Cour note des faiblesses notamment au niveau :

1 **Des contrats de services :** les contrats de services[17] et le catalogue de services[18] font partie des éléments essentiels recommandés par les bonnes pratiques reconnues pour la mise en place de services informatiques. La mise en place de ces deux éléments permet de tenir compte de l'importance des besoins métiers et des moyens disponibles pour y répondre. Un contrat de service global interne (à fin de mesures initiales) a été mis en place par la DSIC. Néanmoins, ces éléments n'étant pas suffisants, la DSIC a donc prévu d'établir des contrats de services validés avec les différentes entités métiers de la Ville. En outre, le catalogue de services doit encore être amélioré au niveau de la description détaillée notamment concernant les clients de la DSIC et leurs statuts. À noter qu'aucun autre document ne recense de manière formalisée la valeur ajoutée, les risques et les coûts de chaque service offert par la DSIC. En l'absence d'un catalogue de services, il n'est pas possible de gérer un portefeuille de projet de manière adéquate (se référer également au point 4.1.2). Ce catalogue est également essentiel dans la mise en œuvre du processus de gestion des incidents et de gestion des problèmes (se référer également aux constats 2 et 3 ci-dessous).

[16] Source : CobiT
[17] Les contrats de services permettent de définir de manière formalisée le niveau de service souhaité (priorités, responsabilités, garanties, etc.).
[18] Le catalogue de services permet de lister les services que la DSIC peut fournir.

2 **Du processus de gestion des incidents**[19] : des améliorations doivent encore être apportées notamment concernant la fiabilité des adresses physiques figurant dans le CMS (se référer également au constat 6) ainsi qu'au niveau de la complétude et la fiabilité de la documentation. En outre, la Cour observe que des contrôles formalisés n'ont pas été mis en place pour ce processus. Finalement, la Cour note que les règles de gestion doivent encore être améliorées. À titre d'illustration, la Cour constate que le calcul du temps de résolution d'un ticket du helpdesk n'est pas adéquat puisque le mode « en attente » est utilisé pour stopper le décompte dans des situations qui ne le justifient pas.

3 **Du processus de gestion des problèmes**[20] : des améliorations doivent encore être apportées au niveau de ce processus, notamment au niveau de la complétude et de la fiabilité de la documentation. En outre, la Cour observe que des contrôles formalisés n'ont pas été implémentés pour ce processus.

4 **De la surveillance de la performance des SI :** il n'y a pas de surveillance et de vision globale de la performance des SI. En effet, la surveillance de la performance des SI s'effectue actuellement de manière informelle à l'aide de différents outils. En outre, la DSIC n'effectue pas de revue formalisée et systématique des logs (notamment des serveurs).

5 **De la gestion de la continuité des services :** bien que des actions soient prises afin d'assurer la continuité des services, la Cour note que la DSIC n'a pas encore établi de plans formalisés de continuité et de restauration.

6 **De la gestion de la configuration** : le processus de gestion de la configuration est en cours de mise en œuvre à la DSIC. Le CMS (base de données) n'est pas encore complet. En effet, il contient actuellement le matériel micro-informatique[21] (à noter que les revues de configuration s'effectuent uniquement lors des changements de matériel). Il est prévu de le compléter, dans le cadre du projet SIMS, afin qu'il comprenne l'ensemble des composants essentiels des SI de la Ville, leur état et les relations entre eux.

7 **De la sécurité informatique** : bien que de nombreuses actions visant à garantir une sécurité optimale des systèmes soient prises par la DSIC, la Cour note que des améliorations doivent encore être apportées. En effet, la DSIC n'a pas encore mis en place certains éléments clés nécessaires à une gestion globale de la sécurité informatique. À titre d'illustration, il n'existe pas de politique sécurité et donc de vision globale de la problématique. En outre, des audits sécuritaires ponctuels sont menés, mais ils ne s'inscrivent pas dans un plan d'audit annuel formalisé et intégrant les risques à couvrir compte tenu de l'appétence des risques de la Ville. Par ailleurs, les recommandations des audits sécuritaires ne sont pas suivies de manière formalisée ; il est ainsi difficile d'avoir une vision d'ensemble et de vérifier que les risques détectés ont bien fait l'objet de mesures correctives adéquates.

[19] Un incident peut être défini comme une occurrence de dysfonctionnement du matériel informatique, d'une application, etc.
[20] Le processus de gestion des problèmes vise à identifier les causes d'un ou de plusieurs incidents informatiques afin de les limiter. Ce processus est essentiel dans l'identification du ou des éléments de configuration générant un dysfonctionnement.
[21] Selon les informations communiquées par la DSIC, 17'784 éléments de configuration figurent dans l'inventaire.

Relativement à la gestion des identités, la Cour a noté deux faiblesses qu'elle a communiquées directement à la DSIC[22]. Concernant la typologie des incidents de sécurité, la Cour note qu'elle n'a pas encore été formellement définie et que les incidents de sécurité ne sont pas systématiquement répertoriés et analysés.

8 **De la ségrégation des tâches** : il n'existe à ce jour pas de procédure formalisée. En outre, bien que des contrôles soient effectués ponctuellement au niveau de la ségrégation des tâches, ils ne sont pas systématiquement documentés.

9 **De la gestion financière** : selon les bonnes pratiques en matière comptable, plusieurs dépenses analysées par la Cour auraient dû être comptabilisées dans le compte d'investissement et non dans le compte de fonctionnement. Bien que contraire aux bonnes pratiques comptables, cette situation ne constitue néanmoins pas une irrégularité au sens des dispositions légales actuellement applicables à la DSIC (loi et règlement sur l'administration des communes).

4.3.3. Risques découlant des constats

Les **risques opérationnel, financier et de contrôle** tiennent à la difficulté de s'assurer que les services sont fournis de manière efficiente et efficace et que la sécurité informatique est gérée de manière adéquate.

4.3.4. Observations de l'audité

L'audité accepte l'ensemble des constats de la Cour.

Les précisions suivantes sont apportées.

En référence au point 6 (gestion de la configuration) :
La mise en œuvre du système de gestion des configurations (Configuration Management System, ou CMS) a permis de retirer de la production le précédent système d'inventaire du matériel microinformatique. Au cours de cette opération, 17'784 éléments ont ainsi été inventoriés par la DSIC.

En référence au point 9 (gestion financière) :
Le constat de la Cour fait référence à l'acquisition d'objets (d'actifs) sur des comptes de fonctionnement. Cette pratique est autorisée par la Loi cantonale sur l'administration des communes (LAC) et son règlement d'application, dans des limites fixées à l'article 30 de ce dernier. Ces limites sont respectées par la DSIC.

A notre connaissance, cette pratique sera ajustée pour tous les services de l'administration municipale lors du passage au nouveau modèle comptable suisse, MCH2.

[22] En application de l'art. 9 al. 4 LICC, la Cour des comptes a choisi de ne pas publier le détail de ces deux faiblesses identifiées en raison des risques sécuritaires que pourrait entraîner leur divulgation pour l'administration municipale. Ces éléments ont été transmis lors de l'entretien final au directeur de la DSIC en date du 16 mars 2012.

4.4. Surveiller et évaluer

4.4.1. Contexte[23]

Tous les processus informatiques doivent être régulièrement évalués pour vérifier leur qualité et leur conformité par rapport aux spécifications de contrôle. Ce domaine s'intéresse à la gestion de la performance, à la surveillance du contrôle interne, au respect des normes réglementaires et à la gouvernance. Il s'agit généralement des problématiques de management suivantes :

- *La performance de l'informatique est-elle mesurée de façon à ce que les problèmes soient mis en évidence avant qu'il ne soit trop tard ?*
- *Le management s'assure-t-il que les contrôles internes sont efficaces et efficients ?*
- *La performance de l'informatique peut-elle être reliée aux objectifs métiers ?*
- *Des contrôles de confidentialité, d'intégrité et de disponibilité appropriés sont-ils mis en place pour la sécurité de l'information ?*

4.4.2. Constats

D'une manière générale, le niveau de maturité du domaine surveiller et évaluer est évalué comme étant « reproductible mais intuitif ». La Cour note des faiblesses notamment au niveau :

1 **Du système de contrôle interne :** la Cour constate l'absence d'un système de contrôle interne formalisé pour les diverses activités de la DSIC. À noter qu'une démarche de mise en place du SCI[24] a été entamée pour l'ensemble de la Ville de Genève.

2 **De la surveillance et de l'évaluation de la performance des SI :** bien que des actions ponctuelles soient prises dans divers domaines, la Cour note que la surveillance et l'évaluation de la performance des SI doivent encore être améliorées. En effet, il n'existe à ce jour pas d'outils et d'approche globale permettant à la direction de la DSIC de surveiller et d'évaluer la performance des SI notamment par rapport à leurs contributions à l'atteinte des objectifs métiers ainsi qu'à la satisfaction des utilisateurs internes et externes.

3 **De la conformité aux bases légales :** il n'existe pas de recueil centralisé de l'ensemble des bases légales et réglementaires, directives, processus et procédures ainsi que des risques clés et des contrôles à mettre en place.

[23] Source : CobiT

[24] En date du 4 mars 2010, la Cour des comptes a rendu un rapport relatif au système de contrôle interne dans plusieurs communes genevoises (rapport no 25 : http://www.ge.ch/cdc/doc/20100304_rapport_25.pdf). Ce rapport concluait notamment que l'évaluation globale du niveau de maturité en matière de SCI des communes auditées se situait à un niveau informel. La Cour recommandait dès lors un certain nombre d'améliorations afin d'atteindre le niveau standardisé. A la suite de ce rapport et avec l'appui de l'association des communes genevoises (ACG), un projet visant à mettre en place un manuel de contrôle interne a été lancé courant 2010. Finalement, le comité de pilotage du projet a validé en mai 2011 le « guide du système de contrôle interne des communes genevoises » comprenant 8 processus clés.
De plus, la Ville de Genève a également recruté un gestionnaire des risques au cours du second semestre 2011.

4.4.3. Risques découlant des constats

Les **risques opérationnel, financier et de contrôle** résident dans la difficulté de s'assurer que les problèmes soient détectés à temps et que les SI soient bien alignés aux objectifs métiers. De même, il n'est pas possible de garantir de manière adéquate la conformité aux bases légales applicables.

4.4.4. Observations de l'audité

L'audité accepte l'ensemble des constats de la Cour.

La précision suivante est apportée.

En référence au point 3 (conformité aux bases légales) :
La DSIC dispose d'un recueil centralisé de l'ensemble des bases légales et règlementaires ainsi que des directives qui lui sont applicables.

En l'état, ce recueil ne couvre toutefois pas les aspects liés aux procédures et aux processus, ni a fortiori les risques clés et les contrôles à mettre en place. Un portail documentaire, recouvrant l'ensemble de ces dimensions, sera déployé.

5. ANALYSE – PROJET SIMS

5.1. Adéquation du projet SIMS

5.1.1. Contexte

La DSIC a lancé en 2010 le projet SIMS (mise en place des processus ITIL). A cet effet, la *DSIC « a décidé d'acquérir une solution informatique existante permettant de supporter ses besoins actuels et futurs en termes de Gestion des Services Informatiques*[25] *»*. Selon les informations fournies par la DSIC, le périmètre comprend l'ensemble des processus ITIL[26] ainsi que ceux liés à la gestion de projet et au développement. Les objectifs du projet SIMS sont :

- *« Améliorer les services fournis par la DSIC, en adéquation avec les politiques publiques du Conseil administratif et les besoins des clients ;*
- *Intégrer la gestion des risques à la gouvernance des systèmes d'information et de communication, en élevant le niveau de maturité des processus ;*
- *S'assurer que les processus respectent les réglementations et bénéficient des meilleures pratiques du domaine (ITIL) ;*
- *Adopter une démarche transverse - qui décloisonne -, éprouvée et pragmatique, qui de surcroît renforce le dialogue et la transparence avec les clients. »*

Financièrement, le projet SIMS a été inclus dans deux propositions du Conseil administratif en vue de l'ouverture de deux crédits :

- PR-698 (voté le 01/12/2009), mise en place d'un outil de management des services et de la sécurité des systèmes d'information et de communication, pour un montant de 250'000 F ;
- PR-837 (voté le 16/02/2011), système de management des services : 2ème étape, pour un montant de 108'000 F.

Le conseil de direction de la DSIC fait office de COPIL pour le projet.

5.1.2. Constats

1 D'une manière générale, le projet SIMS n'est pas géré conformément à la méthode HERMES. La Cour note également que les documents clés du projet ne sont pas systématiquement formalisés. À titre d'illustration, la Cour note qu'un tableau de bord permettant de suivre le projet dans sa globalité n'a pas été mis en œuvre.

2 La Cour observe que le projet SIMS prévoit de couvrir l'ensemble des processus ITIL. Néanmoins, en l'absence d'une planification détaillée, il est impossible de déterminer le périmètre exact de mise en place de chaque processus. Ceci est renforcé par le fait que le périmètre détaillé de mise en œuvre des processus ITIL n'a pas été défini, puisqu'évolutif en fonction de l'apprentissage effectué au fur et à mesure de leurs mises en place.

[25] ITSM cahier des charges du 24 septembre 2010 établi par la DSIC.
[26] ITIL V3 qui est décomposé en 5 livres traitant de la stratégie des services, la conception des services, la transition des services, les opérations des services et de l'amélioration continue des services.

Par ailleurs, il convient de souligner que d'une manière générale, ITIL v3 (version du référentiel utilisé par le projet SIMS) n'a pas pour vocation principale de couvrir dans son périmètre l'ensemble des bonnes pratiques nécessaires à une bonne gouvernance. Concernant les domaines évalués par la Cour, on note les principales différences suivantes :

- Planifier et organiser : une prise en compte mineure par ITIL ;
- Acquérir et implémenter : une prise en compte mineure par ITIL, à l'exception des points ayant trait à la gestion des changements ainsi qu'à la validation et à l'installation des nouvelles solutions (et/ou des modifications) ;
- Délivrer et supporter : ITIL couvre largement ce domaine. Néanmoins, la prise en compte des aspects suivants est mineure : gestion des services de tiers (fournisseurs externes), assurer un service continu, assurer la sécurité des systèmes, instruire et former les utilisateurs, gestion des données, gestion de l'environnement physique, gestion de l'exploitation ;
- Surveiller et évaluer : une prise en compte mineure par ITIL.

Ainsi, le projet SIMS est une étape essentielle dans l'amélioration du niveau de maturité de la gouvernance des SI par la DSIC qui doit être complétée par d'autres projets permettant, à terme, de couvrir l'ensemble des domaines.

5.1.3. Risques découlant des constats

Les faiblesses concernant la gestion de projet du projet SIMS augmentent la difficulté de s'assurer de la mise en place efficace et efficiente des processus ITIL à la DSIC.

Le périmètre du projet SIMS n'est actuellement pas suffisant pour permettre à la DSIC d'atteindre pleinement ses objectifs en termes de gouvernance des SI.

5.1.4. Observations de l'audité

L'audité accepte l'ensemble des constats de la Cour.

6. RECOMMANDATIONS CONCLUSIVES

La Cour évaluant le niveau actuel de maturité des 4 domaines examinés comme étant « reproductible mais intuitif », il en ressort que le niveau de maturité global de la gouvernance des SI est également « reproductible mais intuitif ».

Comme mentionné au chapitre 1, cet audit s'inscrit dans le cadre d'une demande du conseiller administratif du DEUS ainsi que dans une démarche d'amélioration entamée par la DSIC, notamment au travers du projet SIMS (mise en place des processus ITIL).

La Cour note que de nombreuses actions visant à assurer une gouvernance adéquate des SI ont déjà été prises par la DSIC depuis de nombreuses années.

Néanmoins, afin d'atteindre un niveau de maturité « défini » la seule mise en œuvre des processus prévus dans le cadre du projet SIMS ne sera pas suffisante. En effet, comme évoqué au chapitre 5, si le projet SIMS est une étape essentielle dans l'amélioration du niveau de maturité de la gouvernance des SI par la DSIC, il doit être complété par d'autres projets permettant, à terme, de couvrir l'ensemble des domaines. À cette fin, il s'agira d'élaborer un plan d'action visant à une mise en œuvre progressive des actions correctives portant sur les faiblesses identifiées aux points 4.1 à 4.4. En effet, afin de maximiser les chances de succès, il ne serait pas opportun de chercher à augmenter le niveau de maturité sur l'ensemble des points en parallèle.

Vu ce qui précède, la Cour recommande :

a) de commencer par renforcer rapidement la gestion du projet SIMS en le mettant en conformité avec la méthodologie HERMES. Il conviendra notamment de s'assurer que les documents clés du projet SIMS soient systématiquement formalisés et que ses objectifs soient définis de manière précise afin d'en faciliter la mise en œuvre et le suivi.
b) de prioriser la mise en œuvre de correction des constats soulevés dans le corps du rapport en tenant notamment compte des ressources à disposition de la DSIC et des risques découlant des constats. Dans ce cadre, il conviendra de prendre, sur le court terme, des mesures portant notamment sur :
    - la gestion des investissements informatiques ;
    - la gestion de projet ;
    - le plan de charge et les comptes-rendus d'activité ;
    - la gestion des risques ainsi que de certains points essentiels au maintien d'une sécurité adéquate.

    Ce plan d'action devrait comprendre plusieurs volets incluant des objectifs précis, des délais et des budgets pour leur mise en œuvre.

    La mise en œuvre progressive des mesures d'améliorations doit impérativement s'accompagner de la mise en place de vérifications permettant de s'assurer de leur appropriation sur le court, moyen et long terme.

    La Cour invite la DSIC à collaborer dans le cadre de cette démarche avec le responsable du contrôle interne du DEUS ainsi qu'avec le responsable de la gestion des risques de la Ville de Genève.

Il s'agira ensuite d'effectuer une nouvelle évaluation du niveau de maturité, à l'horizon 2013.

7. TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS ET ACTIONS

Réf.	Recommandations/Actions	Mise en place (selon indications de l'audité)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	**Responsable**	**Délai au**	**Fait le**
6	***Recommandation 1*** Commencer par renforcer rapidement la gestion du projet SIMS en le mettant en conformité avec la méthodologie Hermès. Il conviendra notamment de s'assurer que les documents clés du projet SIMS soient systématiquement formalisés et que ses objectifs soient définis de manière précise afin d'en faciliter la mise en œuvre et le suivi.	2	Le conseiller de direction de la DSIC responsable du management des services et de la sécurité	31.12.2012	
6	***Recommandation 2*** Prioriser la mise en œuvre de correction des constats soulevés dans le corps du rapport en tenant notamment compte des ressources à disposition de la DSIC et des risques découlant des constats. Dans ce cadre, il conviendra de prendre, sur le court terme, des mesures portant notamment sur : - la gestion des investissements informatiques ; - la gestion de projet ; - le plan de charge et les comptes rendus d'activité ; - la gestion des risques ainsi que de certains points essentiels au maintien d'une sécurité adéquate. Ce plan d'action devrait comprendre plusieurs volets incluant des objectifs précis, des délais et des budgets pour leur mise en œuvre.	2	Le collège de direction de la DSIC, sous la conduite du directeur	31.12.2012, pour le plan d'action	

8. DIVERS

8.1. Glossaire des risques

Afin de définir une **typologie des risques pertinente aux institutions et entreprises soumises au contrôle de la Cour des comptes**, celle-ci s'est référée à la littérature économique récente en matière de gestion des risques et de système de contrôle interne, relative tant aux entreprises privées qu'au secteur public. En outre, aux fins de cohésion terminologique pour les entités auditées, la Cour s'est également inspirée du « Manuel du contrôle interne, partie I » de l'État de Genève (version du 13 décembre 2006).

Dans un contexte économique, le **risque** représente la « possibilité qu'un événement survienne et nuise à l'atteinte d'objectifs ». Ainsi, la Cour a identifié trois catégories de risques majeurs, à savoir ceux liés aux objectifs **opérationnels** (1), ceux liés aux objectifs **financiers** (2) et ceux liés aux objectifs de **conformité** (3).

1) Les risques liés aux objectifs opérationnels relèvent de constatations qui touchent à la structure, à l'organisation et au fonctionnement de l'État et de ses services ou entités, et dont les conséquences peuvent avoir une incidence notable sur la qualité des prestations fournies, sur l'activité courante, voire sur la poursuite de son activité.

Exemples :

- engagement de personnel dont les compétences ne sont pas en adéquation avec le cahier des charges ;
- mauvaise rédaction du cahier des charges débouchant sur l'engagement de personnel;
- mesures de protection des données entrantes et sortantes insuffisantes débouchant sur leur utilisation par des personnes non autorisées ;
- mauvaise organisation de la conservation et de l'entretien du parc informatique, absence de contrat de maintenance (pannes), dépendances critiques ;
- accident, pollution, risques environnementaux.

2) Les risques liés aux objectifs financiers relèvent de constatations qui touchent aux flux financiers gérés par l'État et ses services et dont les conséquences peuvent avoir une incidence significative sur les comptes, sur la qualité de l'information financière, sur le patrimoine de l'entité ainsi que sur la collecte des recettes, le volume des charges et des investissements ou le volume et coût de financement.

Exemples :

- insuffisance de couverture d'assurance entrainant un décaissement de l'État en cas de survenance du risque mal couvert ;
- sous-dimensionnement d'un projet, surestimation de sa profitabilité entraînant l'approbation du projet.

3) Les risques liés aux objectifs de conformité (« compliance ») relèvent de constatations qui touchent au non-respect des dispositions légales, réglementaires, statutaires ou tout autre document de référence auquel l'entité est soumise et dont les conséquences peuvent avoir une incidence sur le plan juridique, financier ou opérationnel.

Exemples :

- dépassement de crédit d'investissement sans information aux instances prévues ;
- tenue de comptabilité et présentation des états financiers hors du cadre légal prescrit (comptabilité d'encaissement au lieu de comptabilité d'engagement, non-respect de normes comptables, etc.) ;
- absence de tenue d'un registre des actifs immobilisés ;
- paiement de factures sans les approbations requises, acquisition de matériel sans appliquer les procédures habituelles ;

À ces trois risques majeurs peuvent s'ajouter trois autres risques spécifiques qui sont les risques de **contrôle** (4), de **fraude** (5) et **d'image** (6).

4) Le risque de contrôle relève de constatations qui touchent à une utilisation inadéquate ou à l'absence de procédures et de documents de supervision et de contrôle ainsi que de fixation d'objectifs. Ses conséquences peuvent avoir une incidence sur la réalisation des objectifs opérationnels, financiers et de conformité.

Exemples :

- absence de tableau de bord débouchant sur la consommation des moyens disponibles sans s'en apercevoir ;
- procédures de contrôle interne non appliquées débouchant sur des actions qui n'auraient pas dû être entreprises ;
- absence de décision, d'action, de sanction débouchant sur une paralysie ou des prestations de moindre qualité.

5) Le risque de fraude relève de constatations qui touchent aux vols, aux détournements, aux abus de confiance ou à la corruption. Ses conséquences peuvent avoir une incidence sur la réalisation des objectifs opérationnels, financiers et de conformité.

Exemples :

- organisation mise en place ne permettant pas de détecter le vol d'argent ou de marchandises ;
- création d'emplois fictifs ;
- adjudications arbitraires liées à l'octroi d'avantages ou à des liens d'intérêt ;
- présentation d'informations financières sciemment erronées, par exemple sous-estimer les pertes, surestimer les recettes ou ignorer et ne pas signaler les dépassements de budget, en vue de maintenir ou obtenir des avantages personnels, dont le salaire.

6) Le risque d'image (également connu sous « risque de réputation ») relève de constatations qui touchent à la capacité de l'État et de ses services ou entités à être crédible et à mobiliser des ressources financières, humaines ou sociales. Ses conséquences peuvent avoir une incidence sur la réalisation des objectifs opérationnels, financiers et de conformité.

Exemples :

- absence de contrôle sur les bénéficiaires de prestations de l'État;
- bonne ou mauvaise réputation des acheteurs et impact sur les prix,
- porter à la connaissance du public la mauvaise utilisation de fonds entraînant la possible réduction ou la suppression de subventions et donations.

8.2. Remerciements

La Cour remercie l'ensemble des collaborateurs de la Direction des systèmes d'information et de communication qui lui ont consacré du temps.

L'audit a été terminé le 16 mars 2012. Le rapport complet a été transmis au département de l'environnement urbain et de la sécurité dont les observations remises le 27 mars 2012 ont été dûment reproduites dans le rapport.

La synthèse a été rédigée après réception des observations des entités auditées.

Genève, le 23 avril 2012

Stanislas Zuin	Stéphane Geiger	Daniel Devaud
Président	Magistrat titulaire	Magistrat titulaire

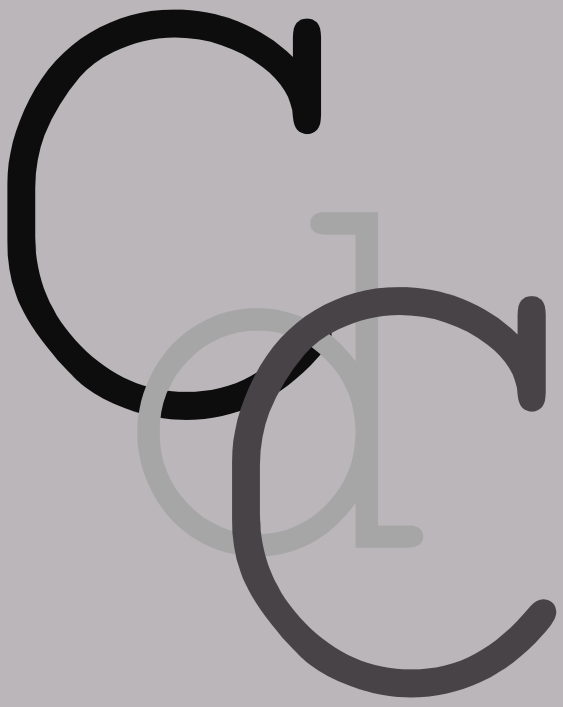
Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'Etat en contactant la Cour des comptes.

Toute personne, de même que les entités soumises à son contrôle, peuvent communiquer à la Cour des comptes des faits ou des pratiques qui pourraient être utiles à l'accomplissement de ses tâches.

La Cour des comptes garantit l'anonymat des personnes qui lui transmettent des informations mais n'accepte pas de communication anonyme.

Vous pouvez contacter la Cour des comptes par téléphone, courrier postal, fax ou courrier électronique.

Cour des comptes - 8 rue du XXXI-Décembre - CP 3159 - 1211 Genève 3
tél. 022 388 77 90 - fax 022 388 77 99
http://www.ge.ch/cdc



Cour des comptes - 8 rue du XXXI-Décembre - CP 3159 - 1211 Genève 3
tél. 022 388 77 90 - fax 022 388 77 99
http://www.ge.ch/cdc