



Cour des comptes

Genève, le 18 février 2008

*Aux représentant-e-s de la presse
et des médias*

Communiqué de presse de la Cour des comptes (7 pages)

Cour des comptes: deux nouveaux rapports publiés

La Cour des comptes remet un rapport concernant le Service des Assurances de l'Etat, demandé par le Département des Finances, ainsi qu'un rapport relatif à la fonction d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMOA) en matière de systèmes d'information (rapports disponibles sur <http://www.geneve.ch/cdc/rapports.asp>).

La Cour des comptes rend aujourd'hui deux rapports relatifs à des audits de gestion, c'est-à-dire que la Cour des comptes est intervenue dans le contrôle de processus actuels de gestion à l'Etat de Genève afin de s'assurer du bon emploi des fonds publics dans les domaines contrôlés.

1) Service des Assurances de l'Etat

Au terme de cet audit de gestion, sollicité par le département des finances, la Cour a pu constater des améliorations à apporter dans la gestion du Service des assurances.

La Cour a développé **18 recommandations**, toutes acceptées par les audités, dont la mise en place nécessitera la collaboration d'autres services, notamment celui de la Direction des bâtiments et celui de l'Office du personnel.

Il s'agira notamment de disposer de listes à jour des biens immobiliers de l'Etat, d'examiner quels employés de l'Etat doivent obligatoirement être assurés auprès de la SUVA, d'organiser le système comptable garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres, de déterminer la pertinence de certaines assurances relativement aux risques encourus et de procéder à des appels d'offres selon les procédures AIMP pour les contrats d'assurances importants.

La mise en place de ces recommandations pourra conduire, selon leur niveau d'application, à **plusieurs centaines de milliers de francs d'économies par an**.

2) Assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information

La Cour des comptes a réalisé un audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ». Au moment de l'audit, 38 personnes des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :

- **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
- Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
- **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.

Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.

En outre, parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**. En règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont en accord avec l'essentiel de ces 21 recommandations.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

Annexe 1 : synthèse de l'audit du Service des Assurances

Annexe 2 : synthèse de l'audit Assistance à la maîtrise d'ouvrage

ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 7 (SERVICE DES ASSURANCES DE L'ÉTAT)

A la demande du conseiller d'Etat chargé du Département des Finances (DF), la Cour a effectué un audit de gestion du Service des Assurances de l'Etat (SAE), chargé de la gestion du portefeuille des assurances de l'Etat. Cette gestion porte sur une trentaine de contrats d'assurances, représentant un volume de primes d'environ 35 millions, relatifs aux biens, aux personnes (assurances-accident) et à la responsabilité civile.

Pour que la gestion d'un portefeuille d'assurances soit saine et efficace, il importe nécessairement de connaître avec précision les valeurs à assurer, les risques à couvrir et couverts (incendie, vol, dégât des eaux, etc.), les dommages survenus, leur fréquence, et les montants versés par les assurances à ce titre ainsi que les primes payées.

CONSTATS

A cet égard, pour assumer sa tâche, le SAE, composé de quatre personnes, doit rassembler de multiples renseignements en provenance de divers interlocuteurs, ce qui implique d'obtenir une collaboration transversale constante, efficace et précise, souvent défaillante actuellement, s'agissant notamment de l'information concernant la survenance de sinistres, des montants versés à ce titre par les assurances, voire de la valeur des immeubles.

Ainsi, en raison de l'absence de registres d'actifs fixes, le SAE a mis en place ses propres listes de biens alimentées aléatoirement par les départements, sans recoupement possible avec une autre source d'informations. De même, l'absence d'informations systématiques relatives à la survenance des sinistres ne permet pas de juger de la pertinence de certains contrats d'assurances, ni du montant des primes payées.

A ce titre plusieurs exemples peuvent être cités : défaut de ventilation entre les employés de l'Etat qui doivent être obligatoirement assurés par la SUVA (CNA), pour lesquels les primes sont plus élevées, et ceux pour lesquels ce n'est pas nécessaire, paiement de primes élevées pour le risque marginal des dégâts causés par les chiens errants, assurance spécifique couvrant treize bâtiments de l'Etat sans justification particulière relativement aux autres nombreux immeubles propriété de l'Etat, etc.

D'autre part, il a été constaté que les appels d'offres ne sont pas formalisés et les dispositions sur l'Accord Intercantonal sur les Marchés Publics (AIMP) pas respectées. Le système comptable ne permet pas d'avoir une vision globale des assurances payées par l'Etat.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **18 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes et dont les économies mesurables, selon leur niveau d'application, peuvent s'élever à **plusieurs centaines de milliers de francs par an**.

Ces recommandations impliquent tant le SAE, que la direction des bâtiments du Département des Constructions et Technologies de l'Information (DCTI), le Centre de Compétences de la Comptabilité Financière Intégrée (CCCFI) et l'Office du Personnel de l'Etat (OPE) et qui devront permettre d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir certains risques, de justifier les contrats d'assurances et les montants des primes payées.

Il s'agira notamment de :

- Procéder au remplacement ou à la mise à jour des listes des biens à disposition du SAE en concertation avec la direction des bâtiments et le CCCFI.

- Prévoir une organisation du système comptable et financier garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres et permettant d'effectuer des analyses régulières des risques.
- Formaliser, en concertation avec la direction des bâtiments, le CCCFI et l'OPE une politique permettant d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques et pouvant conduire à des économies.
- Déterminer le type de procédure AIMP applicable à chaque contrat d'assurance et procéder aux appels d'offres prévus par la loi.
- Etablir un rapport de gestion plus complet permettant d'être une véritable source d'informations pour la hiérarchie.
- Justifier le paiement des primes d'assurances accident au moins depuis l'année 2006.

Il importe dès lors que la SAE, qui assure de manière effective sa fonction d'administration des assurances de l'Etat, développe sa mission de coordination transversale.

Ces recommandations, une fois mises en place, permettront d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir les biens et personnes contre certains risques et de justifier les contrats d'assurances ainsi que les montants de primes payées.

Tout ou partie des processus de formalisation de la politique d'assurance, de la conclusion des contrats d'assurance ou encore de la gestion administrative des contrats peut être confié à un mandataire externe ou à un tiers gérant. Il est usuel que ce tiers soit rémunéré sur la base des économies réalisées.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

ANNEXE 2 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 8 (ASSISTANCE A LA MAÎTRISE D'OUVRAGE)

La Cour des comptes a réalisé un **audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information** au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ».

Fonction-clé dans la gestion des projets informatiques à l'Etat, les AMOA sont représentées dans tous les départements et disposent d'un effectif de **plus de 200 personnes** (équivalent temps plein, ETP) pour un coût de fonctionnement estimé par la Cour à **25 millions**. Au moment de l'audit, 38 ETP des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

CONSTATS

Au terme de cet audit transversal, plusieurs **constats** ont été relevés et peuvent être regroupés en deux catégories :

1. Niveau organisationnel et méthodologique de la fonction AMOA :

- La fonction AMOA des projets informatiques au sein de l'Etat est **éclatée** entre plusieurs intervenants au sein de plusieurs services et unités. Les coûts de cette fonction ne sont pas identifiés ni suivis dans leur ensemble. En outre, **aucune méthodologie de gestion de projet** pour l'ensemble de l'Etat ne permet d'assurer une gestion et un suivi cohérents.
- Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :
 - **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
 - Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
 - **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.
- Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.
- Les ressources des AMOA, en particulier les chefs/directeurs de projets, ne sont pas gérées globalement mais par département. La comparaison entre les besoins suscités par les projets et les compétences à disposition par département n'existe pas. Ainsi l'allocation actuelle des ressources est davantage le fruit du passé qu'une décision de gestion.

2. Niveau des projets de lois en matière informatique :

- Les projets de lois soumis au Grand Conseil sont très souvent imprécis et vagues, engendrant des **risques opérationnels, financiers et de contrôle**, les informations contenues dans l'exposé de motifs ne permettant pas d'instaurer un suivi budgétaire et un état d'avancement par rapport à l'objectif initial.
- Des projets complexes de plusieurs millions de francs et s'étalant sur plusieurs années sont soumis à votation **sans étude préalable** permettant d'en définir exactement

l'étendue et la faisabilité. Or, selon l'art. 52 al. 2 de la *Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève (LGAF)*, à l'article, « il ne peut être demandé l'ouverture d'un crédit que pour des travaux entièrement étudiés et dont l'exécution peut être entreprise immédiatement ».

- L'absence de suivi des coûts internes a permis de terminer des projets en dépassement avec des ressources internes qui n'étaient pas prévues par le projet de loi. Ces coûts restent sur le budget de fonctionnement au lieu d'être activés, ce qui entraîne des **irrégularités comptables**.

Parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Nom du projet	Département	Montant du projet de loi	Situation par rapport au PL
Remplacement du système VOTA	CHA	485	Budget et Délai dépassés
Etude cyber-administration	CHA	591	Délai dépassé
Gérance (gestion des baux à disposition de tiers)	DCTI	499	Délai dépassé
SIBAT (gestion du patrimoine propre : Vente location, utilisation)	DCTI	406	Délai dépassé
Mise en œuvre refonte SI DGS - ateliers prioritaires (Refonte DGS)	DES	852	Délai dépassé
Constitution Système d'information et de pilotage du DES (SIP)	DES	214	Délai dépassé
Etude et mise en œuvre système d'information Santé (VISAGE)	DES	966	Délai dépassé
Gestion des ressources humaines SIRH	DF	25'226	Délai dépassé
Refonte du système d'information du service des automobiles	DI	5'956	Délai dépassé
Déménagement OPF	DI	2'430	Budget dépassé
BiblioDIP	DIP	715	Délai dépassé
TAMI	DIP	6'849	Délai dépassé
SI-OCIRT	DSE	887	Budget et Délai dépassés
Système d'information de l'eau	DT	1'245	Délai dépassé
nCP & Tapem	PJ	303	Budget et Délai dépassés
i-JUGE, refonte et modernisation du système d'information du PJ	PJ	9'425	Budget et Délai dépassés

Selon les prévisions de **dépassements de coûts externes** pour finaliser les projets i-JUGE et VOTA, il convient aux départements concernés d'entamer les démarches pour déposer un crédit complémentaire conformément à l'article 55 de la LGAF.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes :

- Définir le champ d'activité du collège des systèmes d'information (créé en juin 2007) devant comprendre :
 - Une mission, des moyens, un périmètre et une légitimité clairs par rapport aux instances existantes,
 - Exiger une cartographie actuelle et future des systèmes d'information ainsi qu'un plan de convergence pour chaque nouveau projet de loi,
 - Choisir et imposer une méthodologie de gestion de projets,
 - Un budget pour des crédits d'études,
 - Le suivi des projets avec la tenue d'un échéancier de projets et des livrables et de leurs coûts.
- Afin de suivre les projets de loi grâce à un tableau de bord, ceux-ci doivent d'abord être replacés dans leur contexte à l'aide des cartographies ci-dessus puis précisés au moyen de :
 - Un découpage du projet en différentes phases. Chaque phase ou livrable devant être chiffré avec un montant maximum de l'ordre de 3 millions et une durée de réalisation ne devant pas dépasser 2 ans, car au-delà de ces valeurs, il est difficile d'avoir une visibilité.
 - Les phases d'un projet doivent représenter des livrables du point de vue de la maîtrise d'ouvrage.

- La durée du projet doit être indiquée par rapport à la date de votation et non en date absolue.
- La mention que la révision des processus métier a été faite doit figurer dans le projet de loi. A défaut, la première phase doit correspondre à la révision des processus.
- L'intégration des coûts complets doit être systématique. Le projet de loi doit chiffrer le coût interne et externe de la MOA, MOE et AMOA. Ceux-ci doivent être suivis aussi pour satisfaire aux normes IPSAS.
- Les économies mentionnées dans le calcul du ROI (Retour sur investissement, économie ou bénéfice attendu après la réalisation du projet par rapport au son coût) doivent être identifiables puis suivies via un centre de responsabilités et une nature de frais.

TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour 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, la Cour a invité la délégation du collège des secrétaires généraux aux systèmes d'information à remplir le "tableau de suivi des recommandations et actions" qui figure au chapitre 4, et qui **synthétise les améliorations à apporter** et indique leur niveau de **priorité**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **délai de réalisation**.

Trois mois après l'envoi initial du rapport, la Cour constate que le tableau n'a pas été rempli. A ce sujet, la Cour a été informée que « les dispositions de suivi seront arrêtées dans le cadre du Collège des Secrétaires Généraux, et plus particulièrement de sa délégation aux systèmes d'information ».

OBSERVATIONS DE L'AUDITE

Sauf exceptions, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. La Cour 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.

Dans le présent cas, le rapport a été soumis aux observations de la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information ainsi qu'aux responsables AMOA des départements.

La Cour constate qu'en règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont **en accord avec l'essentiel de ses 21 recommandations**. La principale divergence a trait à l'identification et au partage de certaines ressources AMOA, en particulier les directeurs de projets, au niveau d'une structure transversale à l'Etat plutôt que départementale.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*



Cour des comptes

Genève, le 18 février 2008

*Aux représentant-e-s de la presse
et des médias*

Communiqué de presse de la Cour des comptes (7 pages)

Cour des comptes: deux nouveaux rapports publiés

La Cour des comptes remet un rapport concernant le Service des Assurances de l'Etat, demandé par le Département des Finances, ainsi qu'un rapport relatif à la fonction d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMOA) en matière de systèmes d'information (rapports disponibles sur <http://www.geneve.ch/cdc/rapports.asp>).

La Cour des comptes rend aujourd'hui deux rapports relatifs à des audits de gestion, c'est-à-dire que la Cour des comptes est intervenue dans le contrôle de processus actuels de gestion à l'Etat de Genève afin de s'assurer du bon emploi des fonds publics dans les domaines contrôlés.

1) Service des Assurances de l'Etat

Au terme de cet audit de gestion, sollicité par le département des finances, la Cour a pu constater des améliorations à apporter dans la gestion du Service des assurances.

La Cour a développé **18 recommandations**, toutes acceptées par les audités, dont la mise en place nécessitera la collaboration d'autres services, notamment celui de la Direction des bâtiments et celui de l'Office du personnel.

Il s'agira notamment de disposer de listes à jour des biens immobiliers de l'Etat, d'examiner quels employés de l'Etat doivent obligatoirement être assurés auprès de la SUVA, d'organiser le système comptable garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres, de déterminer la pertinence de certaines assurances relativement aux risques encourus et de procéder à des appels d'offres selon les procédures AIMP pour les contrats d'assurances importants.

La mise en place de ces recommandations pourra conduire, selon leur niveau d'application, à **plusieurs centaines de milliers de francs d'économies par an**.

2) Assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information

La Cour des comptes a réalisé un audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ». Au moment de l'audit, 38 personnes des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :

- **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
- Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
- **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.

Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.

En outre, parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**. En règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont en accord avec l'essentiel de ces 21 recommandations.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

Annexe 1 : synthèse de l'audit du Service des Assurances

Annexe 2 : synthèse de l'audit Assistance à la maîtrise d'ouvrage

ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 7 (SERVICE DES ASSURANCES DE L'ÉTAT)

A la demande du conseiller d'Etat chargé du Département des Finances (DF), la Cour a effectué un audit de gestion du Service des Assurances de l'Etat (SAE), chargé de la gestion du portefeuille des assurances de l'Etat. Cette gestion porte sur une trentaine de contrats d'assurances, représentant un volume de primes d'environ 35 millions, relatifs aux biens, aux personnes (assurances-accident) et à la responsabilité civile.

Pour que la gestion d'un portefeuille d'assurances soit saine et efficace, il importe nécessairement de connaître avec précision les valeurs à assurer, les risques à couvrir et couverts (incendie, vol, dégât des eaux, etc.), les dommages survenus, leur fréquence, et les montants versés par les assurances à ce titre ainsi que les primes payées.

CONSTATS

A cet égard, pour assumer sa tâche, le SAE, composé de quatre personnes, doit rassembler de multiples renseignements en provenance de divers interlocuteurs, ce qui implique d'obtenir une collaboration transversale constante, efficace et précise, souvent défaillante actuellement, s'agissant notamment de l'information concernant la survenance de sinistres, des montants versés à ce titre par les assurances, voire de la valeur des immeubles.

Ainsi, en raison de l'absence de registres d'actifs fixes, le SAE a mis en place ses propres listes de biens alimentées aléatoirement par les départements, sans recoupement possible avec une autre source d'informations. De même, l'absence d'informations systématiques relatives à la survenance des sinistres ne permet pas de juger de la pertinence de certains contrats d'assurances, ni du montant des primes payées.

A ce titre plusieurs exemples peuvent être cités : défaut de ventilation entre les employés de l'Etat qui doivent être obligatoirement assurés par la SUVA (CNA), pour lesquels les primes sont plus élevées, et ceux pour lesquels ce n'est pas nécessaire, paiement de primes élevées pour le risque marginal des dégâts causés par les chiens errants, assurance spécifique couvrant treize bâtiments de l'Etat sans justification particulière relativement aux autres nombreux immeubles propriété de l'Etat, etc.

D'autre part, il a été constaté que les appels d'offres ne sont pas formalisés et les dispositions sur l'Accord Intercantonal sur les Marchés Publics (AIMP) pas respectées. Le système comptable ne permet pas d'avoir une vision globale des assurances payées par l'Etat.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **18 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes et dont les économies mesurables, selon leur niveau d'application, peuvent s'élever à **plusieurs centaines de milliers de francs par an**.

Ces recommandations impliquent tant le SAE, que la direction des bâtiments du Département des Constructions et Technologies de l'Information (DCTI), le Centre de Compétences de la Comptabilité Financière Intégrée (CCCFI) et l'Office du Personnel de l'Etat (OPE) et qui devront permettre d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir certains risques, de justifier les contrats d'assurances et les montants des primes payées.

Il s'agira notamment de :

- Procéder au remplacement ou à la mise à jour des listes des biens à disposition du SAE en concertation avec la direction des bâtiments et le CCCFI.

- Prévoir une organisation du système comptable et financier garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres et permettant d'effectuer des analyses régulières des risques.
- Formaliser, en concertation avec la direction des bâtiments, le CCCFI et l'OPE une politique permettant d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques et pouvant conduire à des économies.
- Déterminer le type de procédure AIMP applicable à chaque contrat d'assurance et procéder aux appels d'offres prévus par la loi.
- Etablir un rapport de gestion plus complet permettant d'être une véritable source d'informations pour la hiérarchie.
- Justifier le paiement des primes d'assurances accident au moins depuis l'année 2006.

Il importe dès lors que le SAE, qui assure de manière effective sa fonction d'administration des assurances de l'Etat, développe sa mission de coordination transversale.

Ces recommandations, une fois mises en place, permettront d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir les biens et personnes contre certains risques et de justifier les contrats d'assurances ainsi que les montants de primes payées.

Tout ou partie des processus de formalisation de la politique d'assurance, de la conclusion des contrats d'assurance ou encore de la gestion administrative des contrats peut être confié à un mandataire externe ou à un tiers gérant. Il est usuel que ce tiers soit rémunéré sur la base des économies réalisées.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

ANNEXE 2 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 8 (ASSISTANCE A LA MAÎTRISE D'OUVRAGE)

La Cour des comptes a réalisé un **audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information** au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ».

Fonction-clé dans la gestion des projets informatiques à l'Etat, les AMOA sont représentées dans tous les départements et disposent d'un effectif de **plus de 200 personnes** (équivalent temps plein, ETP) pour un coût de fonctionnement estimé par la Cour à **25 millions**. Au moment de l'audit, 38 ETP des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

CONSTATS

Au terme de cet audit transversal, plusieurs **constats** ont été relevés et peuvent être regroupés en deux catégories :

1. Niveau organisationnel et méthodologique de la fonction AMOA :

- La fonction AMOA des projets informatiques au sein de l'Etat est **éclatée** entre plusieurs intervenants au sein de plusieurs services et unités. Les coûts de cette fonction ne sont pas identifiés ni suivis dans leur ensemble. En outre, **aucune méthodologie de gestion de projet** pour l'ensemble de l'Etat ne permet d'assurer une gestion et un suivi cohérents.
- Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :
 - **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
 - Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
 - **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.
- Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.
- Les ressources des AMOA, en particulier les chefs/directeurs de projets, ne sont pas gérées globalement mais par département. La comparaison entre les besoins suscités par les projets et les compétences à disposition par département n'existe pas. Ainsi l'allocation actuelle des ressources est davantage le fruit du passé qu'une décision de gestion.

2. Niveau des projets de lois en matière informatique :

- Les projets de lois soumis au Grand Conseil sont très souvent imprécis et vagues, engendrant des **risques opérationnels, financiers et de contrôle**, les informations contenues dans l'exposé de motifs ne permettant pas d'instaurer un suivi budgétaire et un état d'avancement par rapport à l'objectif initial.
- Des projets complexes de plusieurs millions de francs et s'étalant sur plusieurs années sont soumis à votation **sans étude préalable** permettant d'en définir exactement

l'étendue et la faisabilité. Or, selon l'art. 52 al. 2 de la *Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève (LGAF)*, à l'article, « il ne peut être demandé l'ouverture d'un crédit que pour des travaux entièrement étudiés et dont l'exécution peut être entreprise immédiatement ».

- L'absence de suivi des coûts internes a permis de terminer des projets en dépassement avec des ressources internes qui n'étaient pas prévues par le projet de loi. Ces coûts restent sur le budget de fonctionnement au lieu d'être activés, ce qui entraîne des **irrégularités comptables**.

Parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Nom du projet	Département	Montant du projet de loi	Situation par rapport au PL
Remplacement du système VOTA	CHA	485	Budget et Délai dépassés
Etude cyber-administration	CHA	591	Délai dépassé
Gérance (gestion des baux à disposition de tiers)	DCTI	499	Délai dépassé
SIBAT (gestion du patrimoine propre : Vente location, utilisation)	DCTI	406	Délai dépassé
Mise en œuvre refonte SI DGS - ateliers prioritaires (Refonte DGS)	DES	852	Délai dépassé
Constitution Système d'information et de pilotage du DES (SIP)	DES	214	Délai dépassé
Etude et mise en œuvre système d'information Santé (VISAGE)	DES	966	Délai dépassé
Gestion des ressources humaines SIRH	DF	25'226	Délai dépassé
Refonte du système d'information du service des automobiles	DI	5'956	Délai dépassé
Déménagement OPF	DI	2'430	Budget dépassé
BiblioDIP	DIP	715	Délai dépassé
TAMI	DIP	6'849	Délai dépassé
SI-OCIRT	DSE	887	Budget et Délai dépassés
Système d'information de l'eau	DT	1'245	Délai dépassé
nCP & Tapem	PJ	303	Budget et Délai dépassés
i-JUGE, refonte et modernisation du système d'information du PJ	PJ	9'425	Budget et Délai dépassés

Selon les prévisions de **dépassements de coûts externes** pour finaliser les projets i-JUGE et VOTA, il convient aux départements concernés d'entamer les démarches pour déposer un crédit complémentaire conformément à l'article 55 de la LGAF.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes :

- Définir le champ d'activité du collège des systèmes d'information (créé en juin 2007) devant comprendre :
 - Une mission, des moyens, un périmètre et une légitimité clairs par rapport aux instances existantes,
 - Exiger une cartographie actuelle et future des systèmes d'information ainsi qu'un plan de convergence pour chaque nouveau projet de loi,
 - Choisir et imposer une méthodologie de gestion de projets,
 - Un budget pour des crédits d'études,
 - Le suivi des projets avec la tenue d'un échéancier de projets et des livrables et de leurs coûts.
- Afin de suivre les projets de loi grâce à un tableau de bord, ceux-ci doivent d'abord être replacés dans leur contexte à l'aide des cartographies ci-dessus puis précisés au moyen de :
 - Un découpage du projet en différentes phases. Chaque phase ou livrable devant être chiffré avec un montant maximum de l'ordre de 3 millions et une durée de réalisation ne devant pas dépasser 2 ans, car au-delà de ces valeurs, il est difficile d'avoir une visibilité.
 - Les phases d'un projet doivent représenter des livrables du point de vue de la maîtrise d'ouvrage.

- La durée du projet doit être indiquée par rapport à la date de votation et non en date absolue.
- La mention que la révision des processus métier a été faite doit figurer dans le projet de loi. A défaut, la première phase doit correspondre à la révision des processus.
- L'intégration des coûts complets doit être systématique. Le projet de loi doit chiffrer le coût interne et externe de la MOA, MOE et AMOA. Ceux-ci doivent être suivis aussi pour satisfaire aux normes IPSAS.
- Les économies mentionnées dans le calcul du ROI (Retour sur investissement, économie ou bénéfice attendu après la réalisation du projet par rapport au son coût) doivent être identifiables puis suivies via un centre de responsabilités et une nature de frais.

TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour 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, la Cour a invité la délégation du collège des secrétaires généraux aux systèmes d'information à remplir le "tableau de suivi des recommandations et actions" qui figure au chapitre 4, et qui **synthétise les améliorations à apporter** et indique leur niveau de **priorité**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **délai de réalisation**.

Trois mois après l'envoi initial du rapport, la Cour constate que le tableau n'a pas été rempli. A ce sujet, la Cour a été informée que « les dispositions de suivi seront arrêtées dans le cadre du Collège des Secrétaires Généraux, et plus particulièrement de sa délégation aux systèmes d'information ».

OBSERVATIONS DE L'AUDITE

Sauf exceptions, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. La Cour 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.

Dans le présent cas, le rapport a été soumis aux observations de la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information ainsi qu'aux responsables AMOA des départements.

La Cour constate qu'en règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont **en accord avec l'essentiel de ses 21 recommandations**. La principale divergence a trait à l'identification et au partage de certaines ressources AMOA, en particulier les directeurs de projets, au niveau d'une structure transversale à l'Etat plutôt que départementale.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*



Cour des comptes

Genève, le 18 février 2008

*Aux représentant-e-s de la presse
et des médias*

Communiqué de presse de la Cour des comptes (7 pages)

Cour des comptes: deux nouveaux rapports publiés

La Cour des comptes remet un rapport concernant le Service des Assurances de l'Etat, demandé par le Département des Finances, ainsi qu'un rapport relatif à la fonction d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMOA) en matière de systèmes d'information (rapports disponibles sur <http://www.geneve.ch/cdc/rapports.asp>).

La Cour des comptes rend aujourd'hui deux rapports relatifs à des audits de gestion, c'est-à-dire que la Cour des comptes est intervenue dans le contrôle de processus actuels de gestion à l'Etat de Genève afin de s'assurer du bon emploi des fonds publics dans les domaines contrôlés.

1) Service des Assurances de l'Etat

Au terme de cet audit de gestion, sollicité par le département des finances, la Cour a pu constater des améliorations à apporter dans la gestion du Service des assurances.

La Cour a développé **18 recommandations**, toutes acceptées par les audités, dont la mise en place nécessitera la collaboration d'autres services, notamment celui de la Direction des bâtiments et celui de l'Office du personnel.

Il s'agira notamment de disposer de listes à jour des biens immobiliers de l'Etat, d'examiner quels employés de l'Etat doivent obligatoirement être assurés auprès de la SUVA, d'organiser le système comptable garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres, de déterminer la pertinence de certaines assurances relativement aux risques encourus et de procéder à des appels d'offres selon les procédures AIMP pour les contrats d'assurances importants.

La mise en place de ces recommandations pourra conduire, selon leur niveau d'application, à **plusieurs centaines de milliers de francs d'économies par an**.

2) Assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information

La Cour des comptes a réalisé un audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ». Au moment de l'audit, 38 personnes des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :

- **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
- Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
- **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.

Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.

En outre, parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**. En règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont en accord avec l'essentiel de ces 21 recommandations.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

Annexe 1 : synthèse de l'audit du Service des Assurances

Annexe 2 : synthèse de l'audit Assistance à la maîtrise d'ouvrage

ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 7 (SERVICE DES ASSURANCES DE L'ÉTAT)

A la demande du conseiller d'Etat chargé du Département des Finances (DF), la Cour a effectué un audit de gestion du Service des Assurances de l'Etat (SAE), chargé de la gestion du portefeuille des assurances de l'Etat. Cette gestion porte sur une trentaine de contrats d'assurances, représentant un volume de primes d'environ 35 millions, relatifs aux biens, aux personnes (assurances-accident) et à la responsabilité civile.

Pour que la gestion d'un portefeuille d'assurances soit saine et efficace, il importe nécessairement de connaître avec précision les valeurs à assurer, les risques à couvrir et couverts (incendie, vol, dégât des eaux, etc.), les dommages survenus, leur fréquence, et les montants versés par les assurances à ce titre ainsi que les primes payées.

CONSTATS

A cet égard, pour assumer sa tâche, le SAE, composé de quatre personnes, doit rassembler de multiples renseignements en provenance de divers interlocuteurs, ce qui implique d'obtenir une collaboration transversale constante, efficace et précise, souvent défaillante actuellement, s'agissant notamment de l'information concernant la survenance de sinistres, des montants versés à ce titre par les assurances, voire de la valeur des immeubles.

Ainsi, en raison de l'absence de registres d'actifs fixes, le SAE a mis en place ses propres listes de biens alimentées aléatoirement par les départements, sans recoupement possible avec une autre source d'informations. De même, l'absence d'informations systématiques relatives à la survenance des sinistres ne permet pas de juger de la pertinence de certains contrats d'assurances, ni du montant des primes payées.

A ce titre plusieurs exemples peuvent être cités : défaut de ventilation entre les employés de l'Etat qui doivent être obligatoirement assurés par la SUVA (CNA), pour lesquels les primes sont plus élevées, et ceux pour lesquels ce n'est pas nécessaire, paiement de primes élevées pour le risque marginal des dégâts causés par les chiens errants, assurance spécifique couvrant treize bâtiments de l'Etat sans justification particulière relativement aux autres nombreux immeubles propriété de l'Etat, etc.

D'autre part, il a été constaté que les appels d'offres ne sont pas formalisés et les dispositions sur l'Accord Intercantonal sur les Marchés Publics (AIMP) pas respectées. Le système comptable ne permet pas d'avoir une vision globale des assurances payées par l'Etat.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **18 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes et dont les économies mesurables, selon leur niveau d'application, peuvent s'élever à **plusieurs centaines de milliers de francs par an**.

Ces recommandations impliquent tant le SAE, que la direction des bâtiments du Département des Constructions et Technologies de l'Information (DCTI), le Centre de Compétences de la Comptabilité Financière Intégrée (CCCFI) et l'Office du Personnel de l'Etat (OPE) et qui devront permettre d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir certains risques, de justifier les contrats d'assurances et les montants des primes payées.

Il s'agira notamment de :

- Procéder au remplacement ou à la mise à jour des listes des biens à disposition du SAE en concertation avec la direction des bâtiments et le CCCFI.

- Prévoir une organisation du système comptable et financier garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres et permettant d'effectuer des analyses régulières des risques.
- Formaliser, en concertation avec la direction des bâtiments, le CCCFI et l'OPE une politique permettant d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques et pouvant conduire à des économies.
- Déterminer le type de procédure AIMP applicable à chaque contrat d'assurance et procéder aux appels d'offres prévus par la loi.
- Etablir un rapport de gestion plus complet permettant d'être une véritable source d'informations pour la hiérarchie.
- Justifier le paiement des primes d'assurances accident au moins depuis l'année 2006.

Il importe dès lors que le SAE, qui assure de manière effective sa fonction d'administration des assurances de l'Etat, développe sa mission de coordination transversale.

Ces recommandations, une fois mises en place, permettront d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir les biens et personnes contre certains risques et de justifier les contrats d'assurances ainsi que les montants de primes payées.

Tout ou partie des processus de formalisation de la politique d'assurance, de la conclusion des contrats d'assurance ou encore de la gestion administrative des contrats peut être confié à un mandataire externe ou à un tiers gérant. Il est usuel que ce tiers soit rémunéré sur la base des économies réalisées.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

ANNEXE 2 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 8 (ASSISTANCE A LA MAÎTRISE D'OUVRAGE)

La Cour des comptes a réalisé un **audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information** au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ».

Fonction-clé dans la gestion des projets informatiques à l'Etat, les AMOA sont représentées dans tous les départements et disposent d'un effectif de **plus de 200 personnes** (équivalent temps plein, ETP) pour un coût de fonctionnement estimé par la Cour à **25 millions**. Au moment de l'audit, 38 ETP des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

CONSTATS

Au terme de cet audit transversal, plusieurs **constats** ont été relevés et peuvent être regroupés en deux catégories :

1. Niveau organisationnel et méthodologique de la fonction AMOA :

- La fonction AMOA des projets informatiques au sein de l'Etat est **éclatée** entre plusieurs intervenants au sein de plusieurs services et unités. Les coûts de cette fonction ne sont pas identifiés ni suivis dans leur ensemble. En outre, **aucune méthodologie de gestion de projet** pour l'ensemble de l'Etat ne permet d'assurer une gestion et un suivi cohérents.
- Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :
 - **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
 - Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
 - **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.
- Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.
- Les ressources des AMOA, en particulier les chefs/directeurs de projets, ne sont pas gérées globalement mais par département. La comparaison entre les besoins suscités par les projets et les compétences à disposition par département n'existe pas. Ainsi l'allocation actuelle des ressources est davantage le fruit du passé qu'une décision de gestion.

2. Niveau des projets de lois en matière informatique :

- Les projets de lois soumis au Grand Conseil sont très souvent imprécis et vagues, engendrant des **risques opérationnels, financiers et de contrôle**, les informations contenues dans l'exposé de motifs ne permettant pas d'instaurer un suivi budgétaire et un état d'avancement par rapport à l'objectif initial.
- Des projets complexes de plusieurs millions de francs et s'étalant sur plusieurs années sont soumis à votation **sans étude préalable** permettant d'en définir exactement

l'étendue et la faisabilité. Or, selon l'art. 52 al. 2 de la *Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève (LGAF)*, à l'article, « il ne peut être demandé l'ouverture d'un crédit que pour des travaux entièrement étudiés et dont l'exécution peut être entreprise immédiatement ».

- L'absence de suivi des coûts internes a permis de terminer des projets en dépassement avec des ressources internes qui n'étaient pas prévues par le projet de loi. Ces coûts restent sur le budget de fonctionnement au lieu d'être activés, ce qui entraîne des **irrégularités comptables**.

Parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Nom du projet	Département	Montant du projet de loi	Situation par rapport au PL
Remplacement du système VOTA	CHA	485	Budget et Délai dépassés
Etude cyber-administration	CHA	591	Délai dépassé
Gérance (gestion des baux à disposition de tiers)	DCTI	499	Délai dépassé
SIBAT (gestion du patrimoine propre : Vente location, utilisation)	DCTI	406	Délai dépassé
Mise en œuvre refonte SI DGS - ateliers prioritaires (Refonte DGS)	DES	852	Délai dépassé
Constitution Système d'information et de pilotage du DES (SIP)	DES	214	Délai dépassé
Etude et mise en œuvre système d'information Santé (VISAGE)	DES	966	Délai dépassé
Gestion des ressources humaines SIRH	DF	25'226	Délai dépassé
Refonte du système d'information du service des automobiles	DI	5'956	Délai dépassé
Déménagement OPF	DI	2'430	Budget dépassé
BiblioDIP	DIP	715	Délai dépassé
TAMI	DIP	6'849	Délai dépassé
SI-OCIRT	DSE	887	Budget et Délai dépassés
Système d'information de l'eau	DT	1'245	Délai dépassé
nCP & Tapem	PJ	303	Budget et Délai dépassés
i-JUGE, refonte et modernisation du système d'information du PJ	PJ	9'425	Budget et Délai dépassés

Selon les prévisions de **dépassements de coûts externes** pour finaliser les projets i-JUGE et VOTA, il convient aux départements concernés d'entamer les démarches pour déposer un crédit complémentaire conformément à l'article 55 de la LGAF.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes :

- Définir le champ d'activité du collège des systèmes d'information (créé en juin 2007) devant comprendre :
 - Une mission, des moyens, un périmètre et une légitimité clairs par rapport aux instances existantes,
 - Exiger une cartographie actuelle et future des systèmes d'information ainsi qu'un plan de convergence pour chaque nouveau projet de loi,
 - Choisir et imposer une méthodologie de gestion de projets,
 - Un budget pour des crédits d'études,
 - Le suivi des projets avec la tenue d'un échéancier de projets et des livrables et de leurs coûts.
- Afin de suivre les projets de loi grâce à un tableau de bord, ceux-ci doivent d'abord être replacés dans leur contexte à l'aide des cartographies ci-dessus puis précisés au moyen de :
 - Un découpage du projet en différentes phases. Chaque phase ou livrable devant être chiffré avec un montant maximum de l'ordre de 3 millions et une durée de réalisation ne devant pas dépasser 2 ans, car au-delà de ces valeurs, il est difficile d'avoir une visibilité.
 - Les phases d'un projet doivent représenter des livrables du point de vue de la maîtrise d'ouvrage.

- La durée du projet doit être indiquée par rapport à la date de votation et non en date absolue.
- La mention que la révision des processus métier a été faite doit figurer dans le projet de loi. A défaut, la première phase doit correspondre à la révision des processus.
- L'intégration des coûts complets doit être systématique. Le projet de loi doit chiffrer le coût interne et externe de la MOA, MOE et AMOA. Ceux-ci doivent être suivis aussi pour satisfaire aux normes IPSAS.
- Les économies mentionnées dans le calcul du ROI (Retour sur investissement, économie ou bénéfice attendu après la réalisation du projet par rapport au son coût) doivent être identifiables puis suivies via un centre de responsabilités et une nature de frais.

TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour 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, la Cour a invité la délégation du collège des secrétaires généraux aux systèmes d'information à remplir le "tableau de suivi des recommandations et actions" qui figure au chapitre 4, et qui **synthétise les améliorations à apporter** et indique leur niveau de **priorité**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **délai de réalisation**.

Trois mois après l'envoi initial du rapport, la Cour constate que le tableau n'a pas été rempli. A ce sujet, la Cour a été informée que « les dispositions de suivi seront arrêtées dans le cadre du Collège des Secrétaires Généraux, et plus particulièrement de sa délégation aux systèmes d'information ».

OBSERVATIONS DE L'AUDITE

Sauf exceptions, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. La Cour 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.

Dans le présent cas, le rapport a été soumis aux observations de la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information ainsi qu'aux responsables AMOA des départements.

La Cour constate qu'en règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont **en accord avec l'essentiel de ses 21 recommandations**. La principale divergence a trait à l'identification et au partage de certaines ressources AMOA, en particulier les directeurs de projets, au niveau d'une structure transversale à l'Etat plutôt que départementale.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*



Cour des comptes

Genève, le 18 février 2008

*Aux représentant-e-s de la presse
et des médias*

Communiqué de presse de la Cour des comptes (7 pages)

Cour des comptes: deux nouveaux rapports publiés

La Cour des comptes remet un rapport concernant le Service des Assurances de l'Etat, demandé par le Département des Finances, ainsi qu'un rapport relatif à la fonction d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMOA) en matière de systèmes d'information (rapports disponibles sur <http://www.geneve.ch/cdc/rapports.asp>).

La Cour des comptes rend aujourd'hui deux rapports relatifs à des audits de gestion, c'est-à-dire que la Cour des comptes est intervenue dans le contrôle de processus actuels de gestion à l'Etat de Genève afin de s'assurer du bon emploi des fonds publics dans les domaines contrôlés.

1) Service des Assurances de l'Etat

Au terme de cet audit de gestion, sollicité par le département des finances, la Cour a pu constater des améliorations à apporter dans la gestion du Service des assurances.

La Cour a développé **18 recommandations**, toutes acceptées par les audités, dont la mise en place nécessitera la collaboration d'autres services, notamment celui de la Direction des bâtiments et celui de l'Office du personnel.

Il s'agira notamment de disposer de listes à jour des biens immobiliers de l'Etat, d'examiner quels employés de l'Etat doivent obligatoirement être assurés auprès de la SUVA, d'organiser le système comptable garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres, de déterminer la pertinence de certaines assurances relativement aux risques encourus et de procéder à des appels d'offres selon les procédures AIMP pour les contrats d'assurances importants.

La mise en place de ces recommandations pourra conduire, selon leur niveau d'application, à **plusieurs centaines de milliers de francs d'économies par an**.

2) Assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information

La Cour des comptes a réalisé un audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ». Au moment de l'audit, 38 personnes des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :

- **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
- Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
- **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.

Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.

En outre, parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**. En règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont en accord avec l'essentiel de ces 21 recommandations.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

Annexe 1 : synthèse de l'audit du Service des Assurances

Annexe 2 : synthèse de l'audit Assistance à la maîtrise d'ouvrage

ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 7 (SERVICE DES ASSURANCES DE L'ÉTAT)

A la demande du conseiller d'Etat chargé du Département des Finances (DF), la Cour a effectué un audit de gestion du Service des Assurances de l'Etat (SAE), chargé de la gestion du portefeuille des assurances de l'Etat. Cette gestion porte sur une trentaine de contrats d'assurances, représentant un volume de primes d'environ 35 millions, relatifs aux biens, aux personnes (assurances-accident) et à la responsabilité civile.

Pour que la gestion d'un portefeuille d'assurances soit saine et efficace, il importe nécessairement de connaître avec précision les valeurs à assurer, les risques à couvrir et couverts (incendie, vol, dégât des eaux, etc.), les dommages survenus, leur fréquence, et les montants versés par les assurances à ce titre ainsi que les primes payées.

CONSTATS

A cet égard, pour assumer sa tâche, le SAE, composé de quatre personnes, doit rassembler de multiples renseignements en provenance de divers interlocuteurs, ce qui implique d'obtenir une collaboration transversale constante, efficace et précise, souvent défaillante actuellement, s'agissant notamment de l'information concernant la survenance de sinistres, des montants versés à ce titre par les assurances, voire de la valeur des immeubles.

Ainsi, en raison de l'absence de registres d'actifs fixes, le SAE a mis en place ses propres listes de biens alimentées aléatoirement par les départements, sans recoupement possible avec une autre source d'informations. De même, l'absence d'informations systématiques relatives à la survenance des sinistres ne permet pas de juger de la pertinence de certains contrats d'assurances, ni du montant des primes payées.

A ce titre plusieurs exemples peuvent être cités : défaut de ventilation entre les employés de l'Etat qui doivent être obligatoirement assurés par la SUVA (CNA), pour lesquels les primes sont plus élevées, et ceux pour lesquels ce n'est pas nécessaire, paiement de primes élevées pour le risque marginal des dégâts causés par les chiens errants, assurance spécifique couvrant treize bâtiments de l'Etat sans justification particulière relativement aux autres nombreux immeubles propriété de l'Etat, etc.

D'autre part, il a été constaté que les appels d'offres ne sont pas formalisés et les dispositions sur l'Accord Intercantonal sur les Marchés Publics (AIMP) pas respectées. Le système comptable ne permet pas d'avoir une vision globale des assurances payées par l'Etat.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **18 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes et dont les économies mesurables, selon leur niveau d'application, peuvent s'élever à **plusieurs centaines de milliers de francs par an**.

Ces recommandations impliquent tant le SAE, que la direction des bâtiments du Département des Constructions et Technologies de l'Information (DCTI), le Centre de Compétences de la Comptabilité Financière Intégrée (CCCFI) et l'Office du Personnel de l'Etat (OPE) et qui devront permettre d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir certains risques, de justifier les contrats d'assurances et les montants des primes payées.

Il s'agira notamment de :

- Procéder au remplacement ou à la mise à jour des listes des biens à disposition du SAE en concertation avec la direction des bâtiments et le CCCFI.

- Prévoir une organisation du système comptable et financier garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres et permettant d'effectuer des analyses régulières des risques.
- Formaliser, en concertation avec la direction des bâtiments, le CCCFI et l'OPE une politique permettant d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques et pouvant conduire à des économies.
- Déterminer le type de procédure AIMP applicable à chaque contrat d'assurance et procéder aux appels d'offres prévus par la loi.
- Etablir un rapport de gestion plus complet permettant d'être une véritable source d'informations pour la hiérarchie.
- Justifier le paiement des primes d'assurances accident au moins depuis l'année 2006.

Il importe dès lors que le SAE, qui assure de manière effective sa fonction d'administration des assurances de l'Etat, développe sa mission de coordination transversale.

Ces recommandations, une fois mises en place, permettront d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir les biens et personnes contre certains risques et de justifier les contrats d'assurances ainsi que les montants de primes payées.

Tout ou partie des processus de formalisation de la politique d'assurance, de la conclusion des contrats d'assurance ou encore de la gestion administrative des contrats peut être confié à un mandataire externe ou à un tiers gérant. Il est usuel que ce tiers soit rémunéré sur la base des économies réalisées.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

ANNEXE 2 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 8 (ASSISTANCE A LA MAÎTRISE D'OUVRAGE)

La Cour des comptes a réalisé un **audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information** au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ».

Fonction-clé dans la gestion des projets informatiques à l'Etat, les AMOA sont représentées dans tous les départements et disposent d'un effectif de **plus de 200 personnes** (équivalent temps plein, ETP) pour un coût de fonctionnement estimé par la Cour à **25 millions**. Au moment de l'audit, 38 ETP des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

CONSTATS

Au terme de cet audit transversal, plusieurs **constats** ont été relevés et peuvent être regroupés en deux catégories :

1. Niveau organisationnel et méthodologique de la fonction AMOA :

- La fonction AMOA des projets informatiques au sein de l'Etat est **éclatée** entre plusieurs intervenants au sein de plusieurs services et unités. Les coûts de cette fonction ne sont pas identifiés ni suivis dans leur ensemble. En outre, **aucune méthodologie de gestion de projet** pour l'ensemble de l'Etat ne permet d'assurer une gestion et un suivi cohérents.
- Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :
 - **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
 - Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
 - **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.
- Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.
- Les ressources des AMOA, en particulier les chefs/directeurs de projets, ne sont pas gérées globalement mais par département. La comparaison entre les besoins suscités par les projets et les compétences à disposition par département n'existe pas. Ainsi l'allocation actuelle des ressources est davantage le fruit du passé qu'une décision de gestion.

2. Niveau des projets de lois en matière informatique :

- Les projets de lois soumis au Grand Conseil sont très souvent imprécis et vagues, engendrant des **risques opérationnels, financiers et de contrôle**, les informations contenues dans l'exposé de motifs ne permettant pas d'instaurer un suivi budgétaire et un état d'avancement par rapport à l'objectif initial.
- Des projets complexes de plusieurs millions de francs et s'étalant sur plusieurs années sont soumis à votation **sans étude préalable** permettant d'en définir exactement

l'étendue et la faisabilité. Or, selon l'art. 52 al. 2 de la *Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève (LGAF)*, à l'article, « il ne peut être demandé l'ouverture d'un crédit que pour des travaux entièrement étudiés et dont l'exécution peut être entreprise immédiatement ».

- L'absence de suivi des coûts internes a permis de terminer des projets en dépassement avec des ressources internes qui n'étaient pas prévues par le projet de loi. Ces coûts restent sur le budget de fonctionnement au lieu d'être activés, ce qui entraîne des **irrégularités comptables**.

Parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Nom du projet	Département	Montant du projet de loi	Situation par rapport au PL
Remplacement du système VOTA	CHA	485	Budget et Délai dépassés
Etude cyber-administration	CHA	591	Délai dépassé
Gérance (gestion des baux à disposition de tiers)	DCTI	499	Délai dépassé
SIBAT (gestion du patrimoine propre : Vente location, utilisation)	DCTI	406	Délai dépassé
Mise en œuvre refonte SI DGS - ateliers prioritaires (Refonte DGS)	DES	852	Délai dépassé
Constitution Système d'information et de pilotage du DES (SIP)	DES	214	Délai dépassé
Etude et mise en œuvre système d'information Santé (VISAGE)	DES	966	Délai dépassé
Gestion des ressources humaines SIRH	DF	25'226	Délai dépassé
Refonte du système d'information du service des automobiles	DI	5'956	Délai dépassé
Déménagement OPF	DI	2'430	Budget dépassé
BiblioDIP	DIP	715	Délai dépassé
TAMI	DIP	6'849	Délai dépassé
SI-QCIRT	DSE	887	Budget et Délai dépassés
Système d'information de l'eau	DT	1'245	Délai dépassé
nCP & Tapem	PJ	303	Budget et Délai dépassés
i-JUGE, refonte et modernisation du système d'information du PJ	PJ	9'425	Budget et Délai dépassés

Selon les prévisions de **dépassements de coûts externes** pour finaliser les projets i-JUGE et VOTA, il convient aux départements concernés d'entamer les démarches pour déposer un crédit complémentaire conformément à l'article 55 de la LGAF.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes :

- Définir le champ d'activité du collège des systèmes d'information (créé en juin 2007) devant comprendre :
 - Une mission, des moyens, un périmètre et une légitimité clairs par rapport aux instances existantes,
 - Exiger une cartographie actuelle et future des systèmes d'information ainsi qu'un plan de convergence pour chaque nouveau projet de loi,
 - Choisir et imposer une méthodologie de gestion de projets,
 - Un budget pour des crédits d'études,
 - Le suivi des projets avec la tenue d'un échéancier de projets et des livrables et de leurs coûts.
- Afin de suivre les projets de loi grâce à un tableau de bord, ceux-ci doivent d'abord être replacés dans leur contexte à l'aide des cartographies ci-dessus puis précisés au moyen de :
 - Un découpage du projet en différentes phases. Chaque phase ou livrable devant être chiffré avec un montant maximum de l'ordre de 3 millions et une durée de réalisation ne devant pas dépasser 2 ans, car au-delà de ces valeurs, il est difficile d'avoir une visibilité.
 - Les phases d'un projet doivent représenter des livrables du point de vue de la maîtrise d'ouvrage.

- La durée du projet doit être indiquée par rapport à la date de votation et non en date absolue.
- La mention que la révision des processus métier a été faite doit figurer dans le projet de loi. A défaut, la première phase doit correspondre à la révision des processus.
- L'intégration des coûts complets doit être systématique. Le projet de loi doit chiffrer le coût interne et externe de la MOA, MOE et AMOA. Ceux-ci doivent être suivis aussi pour satisfaire aux normes IPSAS.
- Les économies mentionnées dans le calcul du ROI (Retour sur investissement, économie ou bénéfice attendu après la réalisation du projet par rapport au son coût) doivent être identifiables puis suivies via un centre de responsabilités et une nature de frais.

TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour 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, la Cour a invité la délégation du collège des secrétaires généraux aux systèmes d'information à remplir le "tableau de suivi des recommandations et actions" qui figure au chapitre 4, et qui **synthétise les améliorations à apporter** et indique leur niveau de **priorité**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **délai de réalisation**.

Trois mois après l'envoi initial du rapport, la Cour constate que le tableau n'a pas été rempli. A ce sujet, la Cour a été informée que « les dispositions de suivi seront arrêtées dans le cadre du Collège des Secrétaires Généraux, et plus particulièrement de sa délégation aux systèmes d'information ».

OBSERVATIONS DE L'AUDITE

Sauf exceptions, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. La Cour 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.

Dans le présent cas, le rapport a été soumis aux observations de la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information ainsi qu'aux responsables AMOA des départements.

La Cour constate qu'en règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont **en accord avec l'essentiel de ses 21 recommandations**. La principale divergence a trait à l'identification et au partage de certaines ressources AMOA, en particulier les directeurs de projets, au niveau d'une structure transversale à l'Etat plutôt que départementale.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*



Cour des comptes

Genève, le 18 février 2008

*Aux représentant-e-s de la presse
et des médias*

Communiqué de presse de la Cour des comptes (7 pages)

Cour des comptes: deux nouveaux rapports publiés

La Cour des comptes remet un rapport concernant le Service des Assurances de l'Etat, demandé par le Département des Finances, ainsi qu'un rapport relatif à la fonction d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMOA) en matière de systèmes d'information (rapports disponibles sur <http://www.geneve.ch/cdc/rapports.asp>).

La Cour des comptes rend aujourd'hui deux rapports relatifs à des audits de gestion, c'est-à-dire que la Cour des comptes est intervenue dans le contrôle de processus actuels de gestion à l'Etat de Genève afin de s'assurer du bon emploi des fonds publics dans les domaines contrôlés.

1) Service des Assurances de l'Etat

Au terme de cet audit de gestion, sollicité par le département des finances, la Cour a pu constater des améliorations à apporter dans la gestion du Service des assurances.

La Cour a développé **18 recommandations**, toutes acceptées par les audités, dont la mise en place nécessitera la collaboration d'autres services, notamment celui de la Direction des bâtiments et celui de l'Office du personnel.

Il s'agira notamment de disposer de listes à jour des biens immobiliers de l'Etat, d'examiner quels employés de l'Etat doivent obligatoirement être assurés auprès de la SUVA, d'organiser le système comptable garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres, de déterminer la pertinence de certaines assurances relativement aux risques encourus et de procéder à des appels d'offres selon les procédures AIMP pour les contrats d'assurances importants.

La mise en place de ces recommandations pourra conduire, selon leur niveau d'application, à **plusieurs centaines de milliers de francs d'économies par an**.

2) Assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information

La Cour des comptes a réalisé un audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ». Au moment de l'audit, 38 personnes des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :

- **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
- Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
- **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.

Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.

En outre, parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**. En règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont en accord avec l'essentiel de ces 21 recommandations.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

Annexe 1 : synthèse de l'audit du Service des Assurances

Annexe 2 : synthèse de l'audit Assistance à la maîtrise d'ouvrage

ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 7 (SERVICE DES ASSURANCES DE L'ÉTAT)

A la demande du conseiller d'Etat chargé du Département des Finances (DF), la Cour a effectué un audit de gestion du Service des Assurances de l'Etat (SAE), chargé de la gestion du portefeuille des assurances de l'Etat. Cette gestion porte sur une trentaine de contrats d'assurances, représentant un volume de primes d'environ 35 millions, relatifs aux biens, aux personnes (assurances-accident) et à la responsabilité civile.

Pour que la gestion d'un portefeuille d'assurances soit saine et efficace, il importe nécessairement de connaître avec précision les valeurs à assurer, les risques à couvrir et couverts (incendie, vol, dégât des eaux, etc.), les dommages survenus, leur fréquence, et les montants versés par les assurances à ce titre ainsi que les primes payées.

CONSTATS

A cet égard, pour assumer sa tâche, le SAE, composé de quatre personnes, doit rassembler de multiples renseignements en provenance de divers interlocuteurs, ce qui implique d'obtenir une collaboration transversale constante, efficace et précise, souvent défaillante actuellement, s'agissant notamment de l'information concernant la survenance de sinistres, des montants versés à ce titre par les assurances, voire de la valeur des immeubles.

Ainsi, en raison de l'absence de registres d'actifs fixes, le SAE a mis en place ses propres listes de biens alimentées aléatoirement par les départements, sans recoupement possible avec une autre source d'informations. De même, l'absence d'informations systématiques relatives à la survenance des sinistres ne permet pas de juger de la pertinence de certains contrats d'assurances, ni du montant des primes payées.

A ce titre plusieurs exemples peuvent être cités : défaut de ventilation entre les employés de l'Etat qui doivent être obligatoirement assurés par la SUVA (CNA), pour lesquels les primes sont plus élevées, et ceux pour lesquels ce n'est pas nécessaire, paiement de primes élevées pour le risque marginal des dégâts causés par les chiens errants, assurance spécifique couvrant treize bâtiments de l'Etat sans justification particulière relativement aux autres nombreux immeubles propriété de l'Etat, etc.

D'autre part, il a été constaté que les appels d'offres ne sont pas formalisés et les dispositions sur l'Accord Intercantonal sur les Marchés Publics (AIMP) pas respectées. Le système comptable ne permet pas d'avoir une vision globale des assurances payées par l'Etat.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **18 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes et dont les économies mesurables, selon leur niveau d'application, peuvent s'élever à **plusieurs centaines de milliers de francs par an**.

Ces recommandations impliquent tant le SAE, que la direction des bâtiments du Département des Constructions et Technologies de l'Information (DCTI), le Centre de Compétences de la Comptabilité Financière Intégrée (CCCFI) et l'Office du Personnel de l'Etat (OPE) et qui devront permettre d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir certains risques, de justifier les contrats d'assurances et les montants des primes payées.

Il s'agira notamment de :

- Procéder au remplacement ou à la mise à jour des listes des biens à disposition du SAE en concertation avec la direction des bâtiments et le CCCFI.

- Prévoir une organisation du système comptable et financier garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres et permettant d'effectuer des analyses régulières des risques.
- Formaliser, en concertation avec la direction des bâtiments, le CCCFI et l'OPE une politique permettant d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques et pouvant conduire à des économies.
- Déterminer le type de procédure AIMP applicable à chaque contrat d'assurance et procéder aux appels d'offres prévus par la loi.
- Etablir un rapport de gestion plus complet permettant d'être une véritable source d'informations pour la hiérarchie.
- Justifier le paiement des primes d'assurances accident au moins depuis l'année 2006.

Il importe dès lors que le SAE, qui assure de manière effective sa fonction d'administration des assurances de l'Etat, développe sa mission de coordination transversale.

Ces recommandations, une fois mises en place, permettront d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir les biens et personnes contre certains risques et de justifier les contrats d'assurances ainsi que les montants de primes payées.

Tout ou partie des processus de formalisation de la politique d'assurance, de la conclusion des contrats d'assurance ou encore de la gestion administrative des contrats peut être confié à un mandataire externe ou à un tiers gérant. Il est usuel que ce tiers soit rémunéré sur la base des économies réalisées.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

ANNEXE 2 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 8 (ASSISTANCE A LA MAÎTRISE D'OUVRAGE)

La Cour des comptes a réalisé un **audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information** au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ».

Fonction-clé dans la gestion des projets informatiques à l'Etat, les AMOA sont représentées dans tous les départements et disposent d'un effectif de **plus de 200 personnes** (équivalent temps plein, ETP) pour un coût de fonctionnement estimé par la Cour à **25 millions**. Au moment de l'audit, 38 ETP des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

CONSTATS

Au terme de cet audit transversal, plusieurs **constats** ont été relevés et peuvent être regroupés en deux catégories :

1. Niveau organisationnel et méthodologique de la fonction AMOA :

- La fonction AMOA des projets informatiques au sein de l'Etat est **éclatée** entre plusieurs intervenants au sein de plusieurs services et unités. Les coûts de cette fonction ne sont pas identifiés ni suivis dans leur ensemble. En outre, **aucune méthodologie de gestion de projet** pour l'ensemble de l'Etat ne permet d'assurer une gestion et un suivi cohérents.
- Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :
 - **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
 - Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
 - **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.
- Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.
- Les ressources des AMOA, en particulier les chefs/directeurs de projets, ne sont pas gérées globalement mais par département. La comparaison entre les besoins suscités par les projets et les compétences à disposition par département n'existe pas. Ainsi l'allocation actuelle des ressources est davantage le fruit du passé qu'une décision de gestion.

2. Niveau des projets de lois en matière informatique :

- Les projets de lois soumis au Grand Conseil sont très souvent imprécis et vagues, engendrant des **risques opérationnels, financiers et de contrôle**, les informations contenues dans l'exposé de motifs ne permettant pas d'instaurer un suivi budgétaire et un état d'avancement par rapport à l'objectif initial.
- Des projets complexes de plusieurs millions de francs et s'étalant sur plusieurs années sont soumis à votation **sans étude préalable** permettant d'en définir exactement

l'étendue et la faisabilité. Or, selon l'art. 52 al. 2 de la *Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève (LGAF)*, à l'article, « il ne peut être demandé l'ouverture d'un crédit que pour des travaux entièrement étudiés et dont l'exécution peut être entreprise immédiatement ».

- L'absence de suivi des coûts internes a permis de terminer des projets en dépassement avec des ressources internes qui n'étaient pas prévues par le projet de loi. Ces coûts restent sur le budget de fonctionnement au lieu d'être activés, ce qui entraîne des **irrégularités comptables**.

Parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Nom du projet	Département	Montant du projet de loi	Situation par rapport au PL
Remplacement du système VOTA	CHA	485	Budget et Délai dépassés
Etude cyber-administration	CHA	591	Délai dépassé
Gérance (gestion des baux à disposition de tiers)	DCTI	499	Délai dépassé
SIBAT (gestion du patrimoine propre : Vente location, utilisation)	DCTI	406	Délai dépassé
Mise en œuvre refonte SI DGS - ateliers prioritaires (Refonte DGS)	DES	852	Délai dépassé
Constitution Système d'information et de pilotage du DES (SIP)	DES	214	Délai dépassé
Etude et mise en œuvre système d'information Santé (VISAGE)	DES	966	Délai dépassé
Gestion des ressources humaines SIRH	DF	25'226	Délai dépassé
Refonte du système d'information du service des automobiles	DI	5'956	Délai dépassé
Déménagement OPF	DI	2'430	Budget dépassé
BiblioDIP	DIP	715	Délai dépassé
TAMI	DIP	6'849	Délai dépassé
SI-QCIRT	DSE	887	Budget et Délai dépassés
Système d'information de l'eau	DT	1'245	Délai dépassé
nCP & Tapem	PJ	303	Budget et Délai dépassés
i-JUGE, refonte et modernisation du système d'information du PJ	PJ	9'425	Budget et Délai dépassés

Selon les prévisions de **dépassements de coûts externes** pour finaliser les projets i-JUGE et VOTA, il convient aux départements concernés d'entamer les démarches pour déposer un crédit complémentaire conformément à l'article 55 de la LGAF.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes :

- Définir le champ d'activité du collège des systèmes d'information (créé en juin 2007) devant comprendre :
 - Une mission, des moyens, un périmètre et une légitimité clairs par rapport aux instances existantes,
 - Exiger une cartographie actuelle et future des systèmes d'information ainsi qu'un plan de convergence pour chaque nouveau projet de loi,
 - Choisir et imposer une méthodologie de gestion de projets,
 - Un budget pour des crédits d'études,
 - Le suivi des projets avec la tenue d'un échéancier de projets et des livrables et de leurs coûts.
- Afin de suivre les projets de loi grâce à un tableau de bord, ceux-ci doivent d'abord être replacés dans leur contexte à l'aide des cartographies ci-dessus puis précisés au moyen de :
 - Un découpage du projet en différentes phases. Chaque phase ou livrable devant être chiffré avec un montant maximum de l'ordre de 3 millions et une durée de réalisation ne devant pas dépasser 2 ans, car au-delà de ces valeurs, il est difficile d'avoir une visibilité.
 - Les phases d'un projet doivent représenter des livrables du point de vue de la maîtrise d'ouvrage.

- La durée du projet doit être indiquée par rapport à la date de votation et non en date absolue.
- La mention que la révision des processus métier a été faite doit figurer dans le projet de loi. A défaut, la première phase doit correspondre à la révision des processus.
- L'intégration des coûts complets doit être systématique. Le projet de loi doit chiffrer le coût interne et externe de la MOA, MOE et AMOA. Ceux-ci doivent être suivis aussi pour satisfaire aux normes IPSAS.
- Les économies mentionnées dans le calcul du ROI (Retour sur investissement, économie ou bénéfice attendu après la réalisation du projet par rapport au son coût) doivent être identifiables puis suivies via un centre de responsabilités et une nature de frais.

TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour 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, la Cour a invité la délégation du collège des secrétaires généraux aux systèmes d'information à remplir le "tableau de suivi des recommandations et actions" qui figure au chapitre 4, et qui **synthétise les améliorations à apporter** et indique leur niveau de **priorité**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **délai de réalisation**.

Trois mois après l'envoi initial du rapport, la Cour constate que le tableau n'a pas été rempli. A ce sujet, la Cour a été informée que « les dispositions de suivi seront arrêtées dans le cadre du Collège des Secrétaires Généraux, et plus particulièrement de sa délégation aux systèmes d'information ».

OBSERVATIONS DE L'AUDITE

Sauf exceptions, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. La Cour 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.

Dans le présent cas, le rapport a été soumis aux observations de la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information ainsi qu'aux responsables AMOA des départements.

La Cour constate qu'en règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont **en accord avec l'essentiel de ses 21 recommandations**. La principale divergence a trait à l'identification et au partage de certaines ressources AMOA, en particulier les directeurs de projets, au niveau d'une structure transversale à l'Etat plutôt que départementale.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*



Cour des comptes

Genève, le 18 février 2008

*Aux représentant-e-s de la presse
et des médias*

Communiqué de presse de la Cour des comptes (7 pages)

Cour des comptes: deux nouveaux rapports publiés

La Cour des comptes remet un rapport concernant le Service des Assurances de l'Etat, demandé par le Département des Finances, ainsi qu'un rapport relatif à la fonction d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMOA) en matière de systèmes d'information (rapports disponibles sur <http://www.geneve.ch/cdc/rapports.asp>).

La Cour des comptes rend aujourd'hui deux rapports relatifs à des audits de gestion, c'est-à-dire que la Cour des comptes est intervenue dans le contrôle de processus actuels de gestion à l'Etat de Genève afin de s'assurer du bon emploi des fonds publics dans les domaines contrôlés.

1) Service des Assurances de l'Etat

Au terme de cet audit de gestion, sollicité par le département des finances, la Cour a pu constater des améliorations à apporter dans la gestion du Service des assurances.

La Cour a développé **18 recommandations**, toutes acceptées par les audités, dont la mise en place nécessitera la collaboration d'autres services, notamment celui de la Direction des bâtiments et celui de l'Office du personnel.

Il s'agira notamment de disposer de listes à jour des biens immobiliers de l'Etat, d'examiner quels employés de l'Etat doivent obligatoirement être assurés auprès de la SUVA, d'organiser le système comptable garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres, de déterminer la pertinence de certaines assurances relativement aux risques encourus et de procéder à des appels d'offres selon les procédures AIMP pour les contrats d'assurances importants.

La mise en place de ces recommandations pourra conduire, selon leur niveau d'application, à **plusieurs centaines de milliers de francs d'économies par an**.

2) Assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information

La Cour des comptes a réalisé un audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ». Au moment de l'audit, 38 personnes des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :

- **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
- Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
- **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.

Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.

En outre, parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**. En règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont en accord avec l'essentiel de ces 21 recommandations.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

Annexe 1 : synthèse de l'audit du Service des Assurances

Annexe 2 : synthèse de l'audit Assistance à la maîtrise d'ouvrage

ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 7 (SERVICE DES ASSURANCES DE L'ÉTAT)

A la demande du conseiller d'Etat chargé du Département des Finances (DF), la Cour a effectué un audit de gestion du Service des Assurances de l'Etat (SAE), chargé de la gestion du portefeuille des assurances de l'Etat. Cette gestion porte sur une trentaine de contrats d'assurances, représentant un volume de primes d'environ 35 millions, relatifs aux biens, aux personnes (assurances-accident) et à la responsabilité civile.

Pour que la gestion d'un portefeuille d'assurances soit saine et efficace, il importe nécessairement de connaître avec précision les valeurs à assurer, les risques à couvrir et couverts (incendie, vol, dégât des eaux, etc.), les dommages survenus, leur fréquence, et les montants versés par les assurances à ce titre ainsi que les primes payées.

CONSTATS

A cet égard, pour assumer sa tâche, le SAE, composé de quatre personnes, doit rassembler de multiples renseignements en provenance de divers interlocuteurs, ce qui implique d'obtenir une collaboration transversale constante, efficace et précise, souvent défaillante actuellement, s'agissant notamment de l'information concernant la survenance de sinistres, des montants versés à ce titre par les assurances, voire de la valeur des immeubles.

Ainsi, en raison de l'absence de registres d'actifs fixes, le SAE a mis en place ses propres listes de biens alimentées aléatoirement par les départements, sans recoupement possible avec une autre source d'informations. De même, l'absence d'informations systématiques relatives à la survenance des sinistres ne permet pas de juger de la pertinence de certains contrats d'assurances, ni du montant des primes payées.

A ce titre plusieurs exemples peuvent être cités : défaut de ventilation entre les employés de l'Etat qui doivent être obligatoirement assurés par la SUVA (CNA), pour lesquels les primes sont plus élevées, et ceux pour lesquels ce n'est pas nécessaire, paiement de primes élevées pour le risque marginal des dégâts causés par les chiens errants, assurance spécifique couvrant treize bâtiments de l'Etat sans justification particulière relativement aux autres nombreux immeubles propriété de l'Etat, etc.

D'autre part, il a été constaté que les appels d'offres ne sont pas formalisés et les dispositions sur l'Accord Intercantonal sur les Marchés Publics (AIMP) pas respectées. Le système comptable ne permet pas d'avoir une vision globale des assurances payées par l'Etat.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **18 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes et dont les économies mesurables, selon leur niveau d'application, peuvent s'élever à **plusieurs centaines de milliers de francs par an**.

Ces recommandations impliquent tant le SAE, que la direction des bâtiments du Département des Constructions et Technologies de l'Information (DCTI), le Centre de Compétences de la Comptabilité Financière Intégrée (CCCFI) et l'Office du Personnel de l'Etat (OPE) et qui devront permettre d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir certains risques, de justifier les contrats d'assurances et les montants des primes payées.

Il s'agira notamment de :

- Procéder au remplacement ou à la mise à jour des listes des biens à disposition du SAE en concertation avec la direction des bâtiments et le CCCFI.

- Prévoir une organisation du système comptable et financier garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres et permettant d'effectuer des analyses régulières des risques.
- Formaliser, en concertation avec la direction des bâtiments, le CCCFI et l'OPE une politique permettant d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques et pouvant conduire à des économies.
- Déterminer le type de procédure AIMP applicable à chaque contrat d'assurance et procéder aux appels d'offres prévus par la loi.
- Etablir un rapport de gestion plus complet permettant d'être une véritable source d'informations pour la hiérarchie.
- Justifier le paiement des primes d'assurances accident au moins depuis l'année 2006.

Il importe dès lors que le SAE, qui assure de manière effective sa fonction d'administration des assurances de l'Etat, développe sa mission de coordination transversale.

Ces recommandations, une fois mises en place, permettront d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir les biens et personnes contre certains risques et de justifier les contrats d'assurances ainsi que les montants de primes payées.

Tout ou partie des processus de formalisation de la politique d'assurance, de la conclusion des contrats d'assurance ou encore de la gestion administrative des contrats peut être confié à un mandataire externe ou à un tiers gérant. Il est usuel que ce tiers soit rémunéré sur la base des économies réalisées.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

ANNEXE 2 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 8 (ASSISTANCE A LA MAÎTRISE D'OUVRAGE)

La Cour des comptes a réalisé un **audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information** au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ».

Fonction-clé dans la gestion des projets informatiques à l'Etat, les AMOA sont représentées dans tous les départements et disposent d'un effectif de **plus de 200 personnes** (équivalent temps plein, ETP) pour un coût de fonctionnement estimé par la Cour à **25 millions**. Au moment de l'audit, 38 ETP des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

CONSTATS

Au terme de cet audit transversal, plusieurs **constats** ont été relevés et peuvent être regroupés en deux catégories :

1. Niveau organisationnel et méthodologique de la fonction AMOA :

- La fonction AMOA des projets informatiques au sein de l'Etat est **éclatée** entre plusieurs intervenants au sein de plusieurs services et unités. Les coûts de cette fonction ne sont pas identifiés ni suivis dans leur ensemble. En outre, **aucune méthodologie de gestion de projet** pour l'ensemble de l'Etat ne permet d'assurer une gestion et un suivi cohérents.
- Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :
 - **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
 - Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
 - **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.
- Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.
- Les ressources des AMOA, en particulier les chefs/directeurs de projets, ne sont pas gérées globalement mais par département. La comparaison entre les besoins suscités par les projets et les compétences à disposition par département n'existe pas. Ainsi l'allocation actuelle des ressources est davantage le fruit du passé qu'une décision de gestion.

2. Niveau des projets de lois en matière informatique :

- Les projets de lois soumis au Grand Conseil sont très souvent imprécis et vagues, engendrant des **risques opérationnels, financiers et de contrôle**, les informations contenues dans l'exposé de motifs ne permettant pas d'instaurer un suivi budgétaire et un état d'avancement par rapport à l'objectif initial.
- Des projets complexes de plusieurs millions de francs et s'étalant sur plusieurs années sont soumis à votation **sans étude préalable** permettant d'en définir exactement

l'étendue et la faisabilité. Or, selon l'art. 52 al. 2 de la *Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève (LGAF)*, à l'article, « il ne peut être demandé l'ouverture d'un crédit que pour des travaux entièrement étudiés et dont l'exécution peut être entreprise immédiatement ».

- L'absence de suivi des coûts internes a permis de terminer des projets en dépassement avec des ressources internes qui n'étaient pas prévues par le projet de loi. Ces coûts restent sur le budget de fonctionnement au lieu d'être activés, ce qui entraîne des **irrégularités comptables**.

Parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Nom du projet	Département	Montant du projet de loi	Situation par rapport au PL
Remplacement du système VOTA	CHA	485	Budget et Délai dépassés
Etude cyber-administration	CHA	591	Délai dépassé
Gérance (gestion des baux à disposition de tiers)	DCTI	499	Délai dépassé
SIBAT (gestion du patrimoine propre : Vente location, utilisation)	DCTI	406	Délai dépassé
Mise en œuvre refonte SI DGS - ateliers prioritaires (Refonte DGS)	DES	852	Délai dépassé
Constitution Système d'information et de pilotage du DES (SIP)	DES	214	Délai dépassé
Etude et mise en œuvre système d'information Santé (VISAGE)	DES	966	Délai dépassé
Gestion des ressources humaines SIRH	DF	25'226	Délai dépassé
Refonte du système d'information du service des automobiles	DI	5'956	Délai dépassé
Déménagement OPF	DI	2'430	Budget dépassé
BiblioDIP	DIP	715	Délai dépassé
TAMI	DIP	6'849	Délai dépassé
SI-OCIRT	DSE	887	Budget et Délai dépassés
Système d'information de l'eau	DT	1'245	Délai dépassé
nCP & Tapem	PJ	303	Budget et Délai dépassés
i-JUGE, refonte et modernisation du système d'information du PJ	PJ	9'425	Budget et Délai dépassés

Selon les prévisions de **dépassements de coûts externes** pour finaliser les projets i-JUGE et VOTA, il convient aux départements concernés d'entamer les démarches pour déposer un crédit complémentaire conformément à l'article 55 de la LGAF.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes :

- Définir le champ d'activité du collège des systèmes d'information (créé en juin 2007) devant comprendre :
 - Une mission, des moyens, un périmètre et une légitimité clairs par rapport aux instances existantes,
 - Exiger une cartographie actuelle et future des systèmes d'information ainsi qu'un plan de convergence pour chaque nouveau projet de loi,
 - Choisir et imposer une méthodologie de gestion de projets,
 - Un budget pour des crédits d'études,
 - Le suivi des projets avec la tenue d'un échéancier de projets et des livrables et de leurs coûts.
- Afin de suivre les projets de loi grâce à un tableau de bord, ceux-ci doivent d'abord être replacés dans leur contexte à l'aide des cartographies ci-dessus puis précisés au moyen de :
 - Un découpage du projet en différentes phases. Chaque phase ou livrable devant être chiffré avec un montant maximum de l'ordre de 3 millions et une durée de réalisation ne devant pas dépasser 2 ans, car au-delà de ces valeurs, il est difficile d'avoir une visibilité.
 - Les phases d'un projet doivent représenter des livrables du point de vue de la maîtrise d'ouvrage.

- La durée du projet doit être indiquée par rapport à la date de votation et non en date absolue.
- La mention que la révision des processus métier a été faite doit figurer dans le projet de loi. A défaut, la première phase doit correspondre à la révision des processus.
- L'intégration des coûts complets doit être systématique. Le projet de loi doit chiffrer le coût interne et externe de la MOA, MOE et AMOA. Ceux-ci doivent être suivis aussi pour satisfaire aux normes IPSAS.
- Les économies mentionnées dans le calcul du ROI (Retour sur investissement, économie ou bénéfice attendu après la réalisation du projet par rapport au son coût) doivent être identifiables puis suivies via un centre de responsabilités et une nature de frais.

TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour 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, la Cour a invité la délégation du collège des secrétaires généraux aux systèmes d'information à remplir le "tableau de suivi des recommandations et actions" qui figure au chapitre 4, et qui **synthétise les améliorations à apporter** et indique leur niveau de **priorité**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **délai de réalisation**.

Trois mois après l'envoi initial du rapport, la Cour constate que le tableau n'a pas été rempli. A ce sujet, la Cour a été informée que « les dispositions de suivi seront arrêtées dans le cadre du Collège des Secrétaires Généraux, et plus particulièrement de sa délégation aux systèmes d'information ».

OBSERVATIONS DE L'AUDITE

Sauf exceptions, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. La Cour 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.

Dans le présent cas, le rapport a été soumis aux observations de la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information ainsi qu'aux responsables AMOA des départements.

La Cour constate qu'en règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont **en accord avec l'essentiel de ses 21 recommandations**. La principale divergence a trait à l'identification et au partage de certaines ressources AMOA, en particulier les directeurs de projets, au niveau d'une structure transversale à l'Etat plutôt que départementale.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*



Cour des comptes

Genève, le 18 février 2008

*Aux représentant-e-s de la presse
et des médias*

Communiqué de presse de la Cour des comptes (7 pages)

Cour des comptes: deux nouveaux rapports publiés

La Cour des comptes remet un rapport concernant le Service des Assurances de l'Etat, demandé par le Département des Finances, ainsi qu'un rapport relatif à la fonction d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMOA) en matière de systèmes d'information (rapports disponibles sur <http://www.geneve.ch/cdc/rapports.asp>).

La Cour des comptes rend aujourd'hui deux rapports relatifs à des audits de gestion, c'est-à-dire que la Cour des comptes est intervenue dans le contrôle de processus actuels de gestion à l'Etat de Genève afin de s'assurer du bon emploi des fonds publics dans les domaines contrôlés.

1) Service des Assurances de l'Etat

Au terme de cet audit de gestion, sollicité par le département des finances, la Cour a pu constater des améliorations à apporter dans la gestion du Service des assurances.

La Cour a développé **18 recommandations**, toutes acceptées par les audités, dont la mise en place nécessitera la collaboration d'autres services, notamment celui de la Direction des bâtiments et celui de l'Office du personnel.

Il s'agira notamment de disposer de listes à jour des biens immobiliers de l'Etat, d'examiner quels employés de l'Etat doivent obligatoirement être assurés auprès de la SUVA, d'organiser le système comptable garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres, de déterminer la pertinence de certaines assurances relativement aux risques encourus et de procéder à des appels d'offres selon les procédures AIMP pour les contrats d'assurances importants.

La mise en place de ces recommandations pourra conduire, selon leur niveau d'application, à **plusieurs centaines de milliers de francs d'économies par an**.

2) Assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information

La Cour des comptes a réalisé un audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ». Au moment de l'audit, 38 personnes des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :

- **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
- Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
- **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.

Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.

En outre, parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**. En règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont en accord avec l'essentiel de ces 21 recommandations.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

Annexe 1 : synthèse de l'audit du Service des Assurances

Annexe 2 : synthèse de l'audit Assistance à la maîtrise d'ouvrage

ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 7 (SERVICE DES ASSURANCES DE L'ÉTAT)

A la demande du conseiller d'Etat chargé du Département des Finances (DF), la Cour a effectué un audit de gestion du Service des Assurances de l'Etat (SAE), chargé de la gestion du portefeuille des assurances de l'Etat. Cette gestion porte sur une trentaine de contrats d'assurances, représentant un volume de primes d'environ 35 millions, relatifs aux biens, aux personnes (assurances-accident) et à la responsabilité civile.

Pour que la gestion d'un portefeuille d'assurances soit saine et efficace, il importe nécessairement de connaître avec précision les valeurs à assurer, les risques à couvrir et couverts (incendie, vol, dégât des eaux, etc.), les dommages survenus, leur fréquence, et les montants versés par les assurances à ce titre ainsi que les primes payées.

CONSTATS

A cet égard, pour assumer sa tâche, le SAE, composé de quatre personnes, doit rassembler de multiples renseignements en provenance de divers interlocuteurs, ce qui implique d'obtenir une collaboration transversale constante, efficace et précise, souvent défaillante actuellement, s'agissant notamment de l'information concernant la survenance de sinistres, des montants versés à ce titre par les assurances, voire de la valeur des immeubles.

Ainsi, en raison de l'absence de registres d'actifs fixes, le SAE a mis en place ses propres listes de biens alimentées aléatoirement par les départements, sans recoupement possible avec une autre source d'informations. De même, l'absence d'informations systématiques relatives à la survenance des sinistres ne permet pas de juger de la pertinence de certains contrats d'assurances, ni du montant des primes payées.

A ce titre plusieurs exemples peuvent être cités : défaut de ventilation entre les employés de l'Etat qui doivent être obligatoirement assurés par la SUVA (CNA), pour lesquels les primes sont plus élevées, et ceux pour lesquels ce n'est pas nécessaire, paiement de primes élevées pour le risque marginal des dégâts causés par les chiens errants, assurance spécifique couvrant treize bâtiments de l'Etat sans justification particulière relativement aux autres nombreux immeubles propriété de l'Etat, etc.

D'autre part, il a été constaté que les appels d'offres ne sont pas formalisés et les dispositions sur l'Accord Intercantonal sur les Marchés Publics (AIMP) pas respectées. Le système comptable ne permet pas d'avoir une vision globale des assurances payées par l'Etat.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **18 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes et dont les économies mesurables, selon leur niveau d'application, peuvent s'élever à **plusieurs centaines de milliers de francs par an**.

Ces recommandations impliquent tant le SAE, que la direction des bâtiments du Département des Constructions et Technologies de l'Information (DCTI), le Centre de Compétences de la Comptabilité Financière Intégrée (CCCFI) et l'Office du Personnel de l'Etat (OPE) et qui devront permettre d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir certains risques, de justifier les contrats d'assurances et les montants des primes payées.

Il s'agira notamment de :

- Procéder au remplacement ou à la mise à jour des listes des biens à disposition du SAE en concertation avec la direction des bâtiments et le CCCFI.

- Prévoir une organisation du système comptable et financier garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres et permettant d'effectuer des analyses régulières des risques.
- Formaliser, en concertation avec la direction des bâtiments, le CCCFI et l'OPE une politique permettant d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques et pouvant conduire à des économies.
- Déterminer le type de procédure AIMP applicable à chaque contrat d'assurance et procéder aux appels d'offres prévus par la loi.
- Etablir un rapport de gestion plus complet permettant d'être une véritable source d'informations pour la hiérarchie.
- Justifier le paiement des primes d'assurances accident au moins depuis l'année 2006.

Il importe dès lors que la SAE, qui assure de manière effective sa fonction d'administration des assurances de l'Etat, développe sa mission de coordination transversale.

Ces recommandations, une fois mises en place, permettront d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir les biens et personnes contre certains risques et de justifier les contrats d'assurances ainsi que les montants de primes payées.

Tout ou partie des processus de formalisation de la politique d'assurance, de la conclusion des contrats d'assurance ou encore de la gestion administrative des contrats peut être confié à un mandataire externe ou à un tiers gérant. Il est usuel que ce tiers soit rémunéré sur la base des économies réalisées.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

ANNEXE 2 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 8 (ASSISTANCE A LA MAÎTRISE D'OUVRAGE)

La Cour des comptes a réalisé un **audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information** au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ».

Fonction-clé dans la gestion des projets informatiques à l'Etat, les AMOA sont représentées dans tous les départements et disposent d'un effectif de **plus de 200 personnes** (équivalent temps plein, ETP) pour un coût de fonctionnement estimé par la Cour à **25 millions**. Au moment de l'audit, 38 ETP des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

CONSTATS

Au terme de cet audit transversal, plusieurs **constats** ont été relevés et peuvent être regroupés en deux catégories :

1. Niveau organisationnel et méthodologique de la fonction AMOA :

- La fonction AMOA des projets informatiques au sein de l'Etat est **éclatée** entre plusieurs intervenants au sein de plusieurs services et unités. Les coûts de cette fonction ne sont pas identifiés ni suivis dans leur ensemble. En outre, **aucune méthodologie de gestion de projet** pour l'ensemble de l'Etat ne permet d'assurer une gestion et un suivi cohérents.
- Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :
 - **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
 - Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
 - **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.
- Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.
- Les ressources des AMOA, en particulier les chefs/directeurs de projets, ne sont pas gérées globalement mais par département. La comparaison entre les besoins suscités par les projets et les compétences à disposition par département n'existe pas. Ainsi l'allocation actuelle des ressources est davantage le fruit du passé qu'une décision de gestion.

2. Niveau des projets de lois en matière informatique :

- Les projets de lois soumis au Grand Conseil sont très souvent imprécis et vagues, engendrant des **risques opérationnels, financiers et de contrôle**, les informations contenues dans l'exposé de motifs ne permettant pas d'instaurer un suivi budgétaire et un état d'avancement par rapport à l'objectif initial.
- Des projets complexes de plusieurs millions de francs et s'étalant sur plusieurs années sont soumis à votation **sans étude préalable** permettant d'en définir exactement

l'étendue et la faisabilité. Or, selon l'art. 52 al. 2 de la *Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève (LGAF)*, à l'article, « il ne peut être demandé l'ouverture d'un crédit que pour des travaux entièrement étudiés et dont l'exécution peut être entreprise immédiatement ».

- L'absence de suivi des coûts internes a permis de terminer des projets en dépassement avec des ressources internes qui n'étaient pas prévues par le projet de loi. Ces coûts restent sur le budget de fonctionnement au lieu d'être activés, ce qui entraîne des **irrégularités comptables**.

Parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Nom du projet	Département	Montant du projet de loi	Situation par rapport au PL
Remplacement du système VOTA	CHA	485	Budget et Délai dépassés
Etude cyber-administration	CHA	591	Délai dépassé
Gérance (gestion des baux à disposition de tiers)	DCTI	499	Délai dépassé
SIBAT (gestion du patrimoine propre : Vente location, utilisation)	DCTI	406	Délai dépassé
Mise en œuvre refonte SI DGS - ateliers prioritaires (Refonte DGS)	DES	852	Délai dépassé
Constitution Système d'information et de pilotage du DES (SIP)	DES	214	Délai dépassé
Etude et mise en œuvre système d'information Santé (VISAGE)	DES	966	Délai dépassé
Gestion des ressources humaines SIRH	DF	25'226	Délai dépassé
Refonte du système d'information du service des automobiles	DI	5'956	Délai dépassé
Déménagement OPF	DI	2'430	Budget dépassé
BiblioDIP	DIP	715	Délai dépassé
TAMI	DIP	6'849	Délai dépassé
SI-QCIRT	DSE	887	Budget et Délai dépassés
Système d'information de l'eau	DT	1'245	Délai dépassé
nCP & Tapem	PJ	303	Budget et Délai dépassés
i-JUGE, refonte et modernisation du système d'information du PJ	PJ	9'425	Budget et Délai dépassés

Selon les prévisions de **dépassements de coûts externes** pour finaliser les projets i-JUGE et VOTA, il convient aux départements concernés d'entamer les démarches pour déposer un crédit complémentaire conformément à l'article 55 de la LGAF.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes :

- Définir le champ d'activité du collège des systèmes d'information (créé en juin 2007) devant comprendre :
 - Une mission, des moyens, un périmètre et une légitimité clairs par rapport aux instances existantes,
 - Exiger une cartographie actuelle et future des systèmes d'information ainsi qu'un plan de convergence pour chaque nouveau projet de loi,
 - Choisir et imposer une méthodologie de gestion de projets,
 - Un budget pour des crédits d'études,
 - Le suivi des projets avec la tenue d'un échéancier de projets et des livrables et de leurs coûts.
- Afin de suivre les projets de loi grâce à un tableau de bord, ceux-ci doivent d'abord être replacés dans leur contexte à l'aide des cartographies ci-dessus puis précisés au moyen de :
 - Un découpage du projet en différentes phases. Chaque phase ou livrable devant être chiffré avec un montant maximum de l'ordre de 3 millions et une durée de réalisation ne devant pas dépasser 2 ans, car au-delà de ces valeurs, il est difficile d'avoir une visibilité.
 - Les phases d'un projet doivent représenter des livrables du point de vue de la maîtrise d'ouvrage.

- La durée du projet doit être indiquée par rapport à la date de votation et non en date absolue.
- La mention que la révision des processus métier a été faite doit figurer dans le projet de loi. A défaut, la première phase doit correspondre à la révision des processus.
- L'intégration des coûts complets doit être systématique. Le projet de loi doit chiffrer le coût interne et externe de la MOA, MOE et AMOA. Ceux-ci doivent être suivis aussi pour satisfaire aux normes IPSAS.
- Les économies mentionnées dans le calcul du ROI (Retour sur investissement, économie ou bénéfice attendu après la réalisation du projet par rapport au son coût) doivent être identifiables puis suivies via un centre de responsabilités et une nature de frais.

TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour 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, la Cour a invité la délégation du collège des secrétaires généraux aux systèmes d'information à remplir le "tableau de suivi des recommandations et actions" qui figure au chapitre 4, et qui **synthétise les améliorations à apporter** et indique leur niveau de **priorité**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **délai de réalisation**.

Trois mois après l'envoi initial du rapport, la Cour constate que le tableau n'a pas été rempli. A ce sujet, la Cour a été informée que « les dispositions de suivi seront arrêtées dans le cadre du Collège des Secrétaires Généraux, et plus particulièrement de sa délégation aux systèmes d'information ».

OBSERVATIONS DE L'AUDITE

Sauf exceptions, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. La Cour 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.

Dans le présent cas, le rapport a été soumis aux observations de la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information ainsi qu'aux responsables AMOA des départements.

La Cour constate qu'en règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont **en accord avec l'essentiel de ses 21 recommandations**. La principale divergence a trait à l'identification et au partage de certaines ressources AMOA, en particulier les directeurs de projets, au niveau d'une structure transversale à l'Etat plutôt que départementale.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*



Cour des comptes

Genève, le 18 février 2008

*Aux représentant-e-s de la presse
et des médias*

Communiqué de presse de la Cour des comptes (7 pages)

Cour des comptes: deux nouveaux rapports publiés

La Cour des comptes remet un rapport concernant le Service des Assurances de l'Etat, demandé par le Département des Finances, ainsi qu'un rapport relatif à la fonction d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMOA) en matière de systèmes d'information (rapports disponibles sur <http://www.geneve.ch/cdc/rapports.asp>).

La Cour des comptes rend aujourd'hui deux rapports relatifs à des audits de gestion, c'est-à-dire que la Cour des comptes est intervenue dans le contrôle de processus actuels de gestion à l'Etat de Genève afin de s'assurer du bon emploi des fonds publics dans les domaines contrôlés.

1) Service des Assurances de l'Etat

Au terme de cet audit de gestion, sollicité par le département des finances, la Cour a pu constater des améliorations à apporter dans la gestion du Service des assurances.

La Cour a développé **18 recommandations**, toutes acceptées par les audités, dont la mise en place nécessitera la collaboration d'autres services, notamment celui de la Direction des bâtiments et celui de l'Office du personnel.

Il s'agira notamment de disposer de listes à jour des biens immobiliers de l'Etat, d'examiner quels employés de l'Etat doivent obligatoirement être assurés auprès de la SUVA, d'organiser le système comptable garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres, de déterminer la pertinence de certaines assurances relativement aux risques encourus et de procéder à des appels d'offres selon les procédures AIMP pour les contrats d'assurances importants.

La mise en place de ces recommandations pourra conduire, selon leur niveau d'application, à **plusieurs centaines de milliers de francs d'économies par an**.

2) Assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information

La Cour des comptes a réalisé un audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ». Au moment de l'audit, 38 personnes des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :

- **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
- Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
- **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.

Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.

En outre, parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**. En règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont en accord avec l'essentiel de ces 21 recommandations.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

Annexe 1 : synthèse de l'audit du Service des Assurances

Annexe 2 : synthèse de l'audit Assistance à la maîtrise d'ouvrage

ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 7 (SERVICE DES ASSURANCES DE L'ÉTAT)

A la demande du conseiller d'Etat chargé du Département des Finances (DF), la Cour a effectué un audit de gestion du Service des Assurances de l'Etat (SAE), chargé de la gestion du portefeuille des assurances de l'Etat. Cette gestion porte sur une trentaine de contrats d'assurances, représentant un volume de primes d'environ 35 millions, relatifs aux biens, aux personnes (assurances-accident) et à la responsabilité civile.

Pour que la gestion d'un portefeuille d'assurances soit saine et efficace, il importe nécessairement de connaître avec précision les valeurs à assurer, les risques à couvrir et couverts (incendie, vol, dégât des eaux, etc.), les dommages survenus, leur fréquence, et les montants versés par les assurances à ce titre ainsi que les primes payées.

CONSTATS

A cet égard, pour assumer sa tâche, le SAE, composé de quatre personnes, doit rassembler de multiples renseignements en provenance de divers interlocuteurs, ce qui implique d'obtenir une collaboration transversale constante, efficace et précise, souvent défaillante actuellement, s'agissant notamment de l'information concernant la survenance de sinistres, des montants versés à ce titre par les assurances, voire de la valeur des immeubles.

Ainsi, en raison de l'absence de registres d'actifs fixes, le SAE a mis en place ses propres listes de biens alimentées aléatoirement par les départements, sans recoupement possible avec une autre source d'informations. De même, l'absence d'informations systématiques relatives à la survenance des sinistres ne permet pas de juger de la pertinence de certains contrats d'assurances, ni du montant des primes payées.

A ce titre plusieurs exemples peuvent être cités : défaut de ventilation entre les employés de l'Etat qui doivent être obligatoirement assurés par la SUVA (CNA), pour lesquels les primes sont plus élevées, et ceux pour lesquels ce n'est pas nécessaire, paiement de primes élevées pour le risque marginal des dégâts causés par les chiens errants, assurance spécifique couvrant treize bâtiments de l'Etat sans justification particulière relativement aux autres nombreux immeubles propriété de l'Etat, etc.

D'autre part, il a été constaté que les appels d'offres ne sont pas formalisés et les dispositions sur l'Accord Intercantonal sur les Marchés Publics (AIMP) pas respectées. Le système comptable ne permet pas d'avoir une vision globale des assurances payées par l'Etat.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **18 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes et dont les économies mesurables, selon leur niveau d'application, peuvent s'élever à **plusieurs centaines de milliers de francs par an**.

Ces recommandations impliquent tant le SAE, que la direction des bâtiments du Département des Constructions et Technologies de l'Information (DCTI), le Centre de Compétences de la Comptabilité Financière Intégrée (CCCFI) et l'Office du Personnel de l'Etat (OPE) et qui devront permettre d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir certains risques, de justifier les contrats d'assurances et les montants des primes payées.

Il s'agira notamment de :

- Procéder au remplacement ou à la mise à jour des listes des biens à disposition du SAE en concertation avec la direction des bâtiments et le CCCFI.

- Prévoir une organisation du système comptable et financier garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres et permettant d'effectuer des analyses régulières des risques.
- Formaliser, en concertation avec la direction des bâtiments, le CCCFI et l'OPE une politique permettant d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques et pouvant conduire à des économies.
- Déterminer le type de procédure AIMP applicable à chaque contrat d'assurance et procéder aux appels d'offres prévus par la loi.
- Etablir un rapport de gestion plus complet permettant d'être une véritable source d'informations pour la hiérarchie.
- Justifier le paiement des primes d'assurances accident au moins depuis l'année 2006.

Il importe dès lors que le SAE, qui assure de manière effective sa fonction d'administration des assurances de l'Etat, développe sa mission de coordination transversale.

Ces recommandations, une fois mises en place, permettront d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir les biens et personnes contre certains risques et de justifier les contrats d'assurances ainsi que les montants de primes payées.

Tout ou partie des processus de formalisation de la politique d'assurance, de la conclusion des contrats d'assurance ou encore de la gestion administrative des contrats peut être confié à un mandataire externe ou à un tiers gérant. Il est usuel que ce tiers soit rémunéré sur la base des économies réalisées.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

ANNEXE 2 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 8 (ASSISTANCE A LA MAÎTRISE D'OUVRAGE)

La Cour des comptes a réalisé un **audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information** au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ».

Fonction-clé dans la gestion des projets informatiques à l'Etat, les AMOA sont représentées dans tous les départements et disposent d'un effectif de **plus de 200 personnes** (équivalent temps plein, ETP) pour un coût de fonctionnement estimé par la Cour à **25 millions**. Au moment de l'audit, 38 ETP des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

CONSTATS

Au terme de cet audit transversal, plusieurs **constats** ont été relevés et peuvent être regroupés en deux catégories :

1. Niveau organisationnel et méthodologique de la fonction AMOA :

- La fonction AMOA des projets informatiques au sein de l'Etat est **éclatée** entre plusieurs intervenants au sein de plusieurs services et unités. Les coûts de cette fonction ne sont pas identifiés ni suivis dans leur ensemble. En outre, **aucune méthodologie de gestion de projet** pour l'ensemble de l'Etat ne permet d'assurer une gestion et un suivi cohérents.
- Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :
 - **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
 - Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
 - **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.
- Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.
- Les ressources des AMOA, en particulier les chefs/directeurs de projets, ne sont pas gérées globalement mais par département. La comparaison entre les besoins suscités par les projets et les compétences à disposition par département n'existe pas. Ainsi l'allocation actuelle des ressources est davantage le fruit du passé qu'une décision de gestion.

2. Niveau des projets de lois en matière informatique :

- Les projets de lois soumis au Grand Conseil sont très souvent imprécis et vagues, engendrant des **risques opérationnels, financiers et de contrôle**, les informations contenues dans l'exposé de motifs ne permettant pas d'instaurer un suivi budgétaire et un état d'avancement par rapport à l'objectif initial.
- Des projets complexes de plusieurs millions de francs et s'étalant sur plusieurs années sont soumis à votation **sans étude préalable** permettant d'en définir exactement

l'étendue et la faisabilité. Or, selon l'art. 52 al. 2 de la *Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève (LGAF)*, à l'article, « il ne peut être demandé l'ouverture d'un crédit que pour des travaux entièrement étudiés et dont l'exécution peut être entreprise immédiatement ».

- L'absence de suivi des coûts internes a permis de terminer des projets en dépassement avec des ressources internes qui n'étaient pas prévues par le projet de loi. Ces coûts restent sur le budget de fonctionnement au lieu d'être activés, ce qui entraîne des **irrégularités comptables**.

Parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Nom du projet	Département	Montant du projet de loi	Situation par rapport au PL
Remplacement du système VOTA	CHA	485	Budget et Délai dépassés
Etude cyber-administration	CHA	591	Délai dépassé
Gérance (gestion des baux à disposition de tiers)	DCTI	499	Délai dépassé
SIBAT (gestion du patrimoine propre : Vente location, utilisation)	DCTI	406	Délai dépassé
Mise en œuvre refonte SI DGS - ateliers prioritaires (Refonte DGS)	DES	852	Délai dépassé
Constitution Système d'information et de pilotage du DES (SIP)	DES	214	Délai dépassé
Etude et mise en œuvre système d'information Santé (VISAGE)	DES	966	Délai dépassé
Gestion des ressources humaines SIRH	DF	25'226	Délai dépassé
Refonte du système d'information du service des automobiles	DI	5'956	Délai dépassé
Déménagement OPF	DI	2'430	Budget dépassé
BiblioDIP	DIP	715	Délai dépassé
TAMI	DIP	6'849	Délai dépassé
SI-OCIRT	DSE	887	Budget et Délai dépassés
Système d'information de l'eau	DT	1'245	Délai dépassé
nCP & Tapem	PJ	303	Budget et Délai dépassés
i-JUGE, refonte et modernisation du système d'information du PJ	PJ	9'425	Budget et Délai dépassés

Selon les prévisions de **dépassements de coûts externes** pour finaliser les projets i-JUGE et VOTA, il convient aux départements concernés d'entamer les démarches pour déposer un crédit complémentaire conformément à l'article 55 de la LGAF.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes :

- Définir le champ d'activité du collège des systèmes d'information (créé en juin 2007) devant comprendre :
 - Une mission, des moyens, un périmètre et une légitimité clairs par rapport aux instances existantes,
 - Exiger une cartographie actuelle et future des systèmes d'information ainsi qu'un plan de convergence pour chaque nouveau projet de loi,
 - Choisir et imposer une méthodologie de gestion de projets,
 - Un budget pour des crédits d'études,
 - Le suivi des projets avec la tenue d'un échéancier de projets et des livrables et de leurs coûts.
- Afin de suivre les projets de loi grâce à un tableau de bord, ceux-ci doivent d'abord être replacés dans leur contexte à l'aide des cartographies ci-dessus puis précisés au moyen de :
 - Un découpage du projet en différentes phases. Chaque phase ou livrable devant être chiffré avec un montant maximum de l'ordre de 3 millions et une durée de réalisation ne devant pas dépasser 2 ans, car au-delà de ces valeurs, il est difficile d'avoir une visibilité.
 - Les phases d'un projet doivent représenter des livrables du point de vue de la maîtrise d'ouvrage.

- La durée du projet doit être indiquée par rapport à la date de votation et non en date absolue.
- La mention que la révision des processus métier a été faite doit figurer dans le projet de loi. A défaut, la première phase doit correspondre à la révision des processus.
- L'intégration des coûts complets doit être systématique. Le projet de loi doit chiffrer le coût interne et externe de la MOA, MOE et AMOA. Ceux-ci doivent être suivis aussi pour satisfaire aux normes IPSAS.
- Les économies mentionnées dans le calcul du ROI (Retour sur investissement, économie ou bénéfice attendu après la réalisation du projet par rapport au son coût) doivent être identifiables puis suivies via un centre de responsabilités et une nature de frais.

TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour 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, la Cour a invité la délégation du collège des secrétaires généraux aux systèmes d'information à remplir le "tableau de suivi des recommandations et actions" qui figure au chapitre 4, et qui **synthétise les améliorations à apporter** et indique leur niveau de **priorité**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **délai de réalisation**.

Trois mois après l'envoi initial du rapport, la Cour constate que le tableau n'a pas été rempli. A ce sujet, la Cour a été informée que « les dispositions de suivi seront arrêtées dans le cadre du Collège des Secrétaires Généraux, et plus particulièrement de sa délégation aux systèmes d'information ».

OBSERVATIONS DE L'AUDITE

Sauf exceptions, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. La Cour 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.

Dans le présent cas, le rapport a été soumis aux observations de la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information ainsi qu'aux responsables AMOA des départements.

La Cour constate qu'en règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont **en accord avec l'essentiel de ses 21 recommandations**. La principale divergence a trait à l'identification et au partage de certaines ressources AMOA, en particulier les directeurs de projets, au niveau d'une structure transversale à l'Etat plutôt que départementale.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*



Cour des comptes

Genève, le 18 février 2008

*Aux représentant-e-s de la presse
et des médias*

Communiqué de presse de la Cour des comptes (7 pages)

Cour des comptes: deux nouveaux rapports publiés

La Cour des comptes remet un rapport concernant le Service des Assurances de l'Etat, demandé par le Département des Finances, ainsi qu'un rapport relatif à la fonction d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMOA) en matière de systèmes d'information (rapports disponibles sur <http://www.geneve.ch/cdc/rapports.asp>).

La Cour des comptes rend aujourd'hui deux rapports relatifs à des audits de gestion, c'est-à-dire que la Cour des comptes est intervenue dans le contrôle de processus actuels de gestion à l'Etat de Genève afin de s'assurer du bon emploi des fonds publics dans les domaines contrôlés.

1) Service des Assurances de l'Etat

Au terme de cet audit de gestion, sollicité par le département des finances, la Cour a pu constater des améliorations à apporter dans la gestion du Service des assurances.

La Cour a développé **18 recommandations**, toutes acceptées par les audités, dont la mise en place nécessitera la collaboration d'autres services, notamment celui de la Direction des bâtiments et celui de l'Office du personnel.

Il s'agira notamment de disposer de listes à jour des biens immobiliers de l'Etat, d'examiner quels employés de l'Etat doivent obligatoirement être assurés auprès de la SUVA, d'organiser le système comptable garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres, de déterminer la pertinence de certaines assurances relativement aux risques encourus et de procéder à des appels d'offres selon les procédures AIMP pour les contrats d'assurances importants.

La mise en place de ces recommandations pourra conduire, selon leur niveau d'application, à **plusieurs centaines de milliers de francs d'économies par an**.

2) Assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information

La Cour des comptes a réalisé un audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ». Au moment de l'audit, 38 personnes des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :

- **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
- Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
- **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.

Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.

En outre, parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**. En règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont en accord avec l'essentiel de ces 21 recommandations.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

Annexe 1 : synthèse de l'audit du Service des Assurances

Annexe 2 : synthèse de l'audit Assistance à la maîtrise d'ouvrage

ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 7 (SERVICE DES ASSURANCES DE L'ÉTAT)

A la demande du conseiller d'Etat chargé du Département des Finances (DF), la Cour a effectué un audit de gestion du Service des Assurances de l'Etat (SAE), chargé de la gestion du portefeuille des assurances de l'Etat. Cette gestion porte sur une trentaine de contrats d'assurances, représentant un volume de primes d'environ 35 millions, relatifs aux biens, aux personnes (assurances-accident) et à la responsabilité civile.

Pour que la gestion d'un portefeuille d'assurances soit saine et efficace, il importe nécessairement de connaître avec précision les valeurs à assurer, les risques à couvrir et couverts (incendie, vol, dégât des eaux, etc.), les dommages survenus, leur fréquence, et les montants versés par les assurances à ce titre ainsi que les primes payées.

CONSTATS

A cet égard, pour assumer sa tâche, le SAE, composé de quatre personnes, doit rassembler de multiples renseignements en provenance de divers interlocuteurs, ce qui implique d'obtenir une collaboration transversale constante, efficace et précise, souvent défaillante actuellement, s'agissant notamment de l'information concernant la survenance de sinistres, des montants versés à ce titre par les assurances, voire de la valeur des immeubles.

Ainsi, en raison de l'absence de registres d'actifs fixes, le SAE a mis en place ses propres listes de biens alimentées aléatoirement par les départements, sans recoupement possible avec une autre source d'informations. De même, l'absence d'informations systématiques relatives à la survenance des sinistres ne permet pas de juger de la pertinence de certains contrats d'assurances, ni du montant des primes payées.

A ce titre plusieurs exemples peuvent être cités : défaut de ventilation entre les employés de l'Etat qui doivent être obligatoirement assurés par la SUVA (CNA), pour lesquels les primes sont plus élevées, et ceux pour lesquels ce n'est pas nécessaire, paiement de primes élevées pour le risque marginal des dégâts causés par les chiens errants, assurance spécifique couvrant treize bâtiments de l'Etat sans justification particulière relativement aux autres nombreux immeubles propriété de l'Etat, etc.

D'autre part, il a été constaté que les appels d'offres ne sont pas formalisés et les dispositions sur l'Accord Intercantonal sur les Marchés Publics (AIMP) pas respectées. Le système comptable ne permet pas d'avoir une vision globale des assurances payées par l'Etat.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **18 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes et dont les économies mesurables, selon leur niveau d'application, peuvent s'élever à **plusieurs centaines de milliers de francs par an**.

Ces recommandations impliquent tant le SAE, que la direction des bâtiments du Département des Constructions et Technologies de l'Information (DCTI), le Centre de Compétences de la Comptabilité Financière Intégrée (CCCFI) et l'Office du Personnel de l'Etat (OPE) et qui devront permettre d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir certains risques, de justifier les contrats d'assurances et les montants des primes payées.

Il s'agira notamment de :

- Procéder au remplacement ou à la mise à jour des listes des biens à disposition du SAE en concertation avec la direction des bâtiments et le CCCFI.

- Prévoir une organisation du système comptable et financier garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres et permettant d'effectuer des analyses régulières des risques.
- Formaliser, en concertation avec la direction des bâtiments, le CCCFI et l'OPE une politique permettant d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques et pouvant conduire à des économies.
- Déterminer le type de procédure AIMP applicable à chaque contrat d'assurance et procéder aux appels d'offres prévus par la loi.
- Etablir un rapport de gestion plus complet permettant d'être une véritable source d'informations pour la hiérarchie.
- Justifier le paiement des primes d'assurances accident au moins depuis l'année 2006.

Il importe dès lors que la SAE, qui assure de manière effective sa fonction d'administration des assurances de l'Etat, développe sa mission de coordination transversale.

Ces recommandations, une fois mises en place, permettront d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir les biens et personnes contre certains risques et de justifier les contrats d'assurances ainsi que les montants de primes payées.

Tout ou partie des processus de formalisation de la politique d'assurance, de la conclusion des contrats d'assurance ou encore de la gestion administrative des contrats peut être confié à un mandataire externe ou à un tiers gérant. Il est usuel que ce tiers soit rémunéré sur la base des économies réalisées.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

ANNEXE 2 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 8 (ASSISTANCE A LA MAÎTRISE D'OUVRAGE)

La Cour des comptes a réalisé un **audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information** au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ».

Fonction-clé dans la gestion des projets informatiques à l'Etat, les AMOA sont représentées dans tous les départements et disposent d'un effectif de **plus de 200 personnes** (équivalent temps plein, ETP) pour un coût de fonctionnement estimé par la Cour à **25 millions**. Au moment de l'audit, 38 ETP des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

CONSTATS

Au terme de cet audit transversal, plusieurs **constats** ont été relevés et peuvent être regroupés en deux catégories :

1. Niveau organisationnel et méthodologique de la fonction AMOA :

- La fonction AMOA des projets informatiques au sein de l'Etat est **éclatée** entre plusieurs intervenants au sein de plusieurs services et unités. Les coûts de cette fonction ne sont pas identifiés ni suivis dans leur ensemble. En outre, **aucune méthodologie de gestion de projet** pour l'ensemble de l'Etat ne permet d'assurer une gestion et un suivi cohérents.
- Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :
 - **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
 - Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
 - **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.
- Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.
- Les ressources des AMOA, en particulier les chefs/directeurs de projets, ne sont pas gérées globalement mais par département. La comparaison entre les besoins suscités par les projets et les compétences à disposition par département n'existe pas. Ainsi l'allocation actuelle des ressources est davantage le fruit du passé qu'une décision de gestion.

2. Niveau des projets de lois en matière informatique :

- Les projets de lois soumis au Grand Conseil sont très souvent imprécis et vagues, engendrant des **risques opérationnels, financiers et de contrôle**, les informations contenues dans l'exposé de motifs ne permettant pas d'instaurer un suivi budgétaire et un état d'avancement par rapport à l'objectif initial.
- Des projets complexes de plusieurs millions de francs et s'étalant sur plusieurs années sont soumis à votation **sans étude préalable** permettant d'en définir exactement

l'étendue et la faisabilité. Or, selon l'art. 52 al. 2 de la *Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève (LGAF)*, à l'article, « il ne peut être demandé l'ouverture d'un crédit que pour des travaux entièrement étudiés et dont l'exécution peut être entreprise immédiatement ».

- L'absence de suivi des coûts internes a permis de terminer des projets en dépassement avec des ressources internes qui n'étaient pas prévues par le projet de loi. Ces coûts restent sur le budget de fonctionnement au lieu d'être activés, ce qui entraîne des **irrégularités comptables**.

Parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Nom du projet	Département	Montant du projet de loi	Situation par rapport au PL
Remplacement du système VOTA	CHA	485	Budget et Délai dépassés
Etude cyber-administration	CHA	591	Délai dépassé
Gérance (gestion des baux à disposition de tiers)	DCTI	499	Délai dépassé
SIBAT (gestion du patrimoine propre : Vente location, utilisation)	DCTI	406	Délai dépassé
Mise en œuvre refonte SI DGS - ateliers prioritaires (Refonte DGS)	DES	852	Délai dépassé
Constitution Système d'information et de pilotage du DES (SIP)	DES	214	Délai dépassé
Etude et mise en œuvre système d'information Santé (VISAGE)	DES	966	Délai dépassé
Gestion des ressources humaines SIRH	DF	25'226	Délai dépassé
Refonte du système d'information du service des automobiles	DI	5'956	Délai dépassé
Déménagement OPF	DI	2'430	Budget dépassé
BiblioDIP	DIP	715	Délai dépassé
TAMI	DIP	6'849	Délai dépassé
SI-OCIRT	DSE	887	Budget et Délai dépassés
Système d'information de l'eau	DT	1'245	Délai dépassé
nCP & Tapem	PJ	303	Budget et Délai dépassés
i-JUGE, refonte et modernisation du système d'information du PJ	PJ	9'425	Budget et Délai dépassés

Selon les prévisions de **dépassements de coûts externes** pour finaliser les projets i-JUGE et VOTA, il convient aux départements concernés d'entamer les démarches pour déposer un crédit complémentaire conformément à l'article 55 de la LGAF.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes :

- Définir le champ d'activité du collège des systèmes d'information (créé en juin 2007) devant comprendre :
 - Une mission, des moyens, un périmètre et une légitimité clairs par rapport aux instances existantes,
 - Exiger une cartographie actuelle et future des systèmes d'information ainsi qu'un plan de convergence pour chaque nouveau projet de loi,
 - Choisir et imposer une méthodologie de gestion de projets,
 - Un budget pour des crédits d'études,
 - Le suivi des projets avec la tenue d'un échéancier de projets et des livrables et de leurs coûts.
- Afin de suivre les projets de loi grâce à un tableau de bord, ceux-ci doivent d'abord être replacés dans leur contexte à l'aide des cartographies ci-dessus puis précisés au moyen de :
 - Un découpage du projet en différentes phases. Chaque phase ou livrable devant être chiffré avec un montant maximum de l'ordre de 3 millions et une durée de réalisation ne devant pas dépasser 2 ans, car au-delà de ces valeurs, il est difficile d'avoir une visibilité.
 - Les phases d'un projet doivent représenter des livrables du point de vue de la maîtrise d'ouvrage.

- La durée du projet doit être indiquée par rapport à la date de votation et non en date absolue.
- La mention que la révision des processus métier a été faite doit figurer dans le projet de loi. A défaut, la première phase doit correspondre à la révision des processus.
- L'intégration des coûts complets doit être systématique. Le projet de loi doit chiffrer le coût interne et externe de la MOA, MOE et AMOA. Ceux-ci doivent être suivis aussi pour satisfaire aux normes IPSAS.
- Les économies mentionnées dans le calcul du ROI (Retour sur investissement, économie ou bénéfice attendu après la réalisation du projet par rapport au son coût) doivent être identifiables puis suivies via un centre de responsabilités et une nature de frais.

TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour 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, la Cour a invité la délégation du collège des secrétaires généraux aux systèmes d'information à remplir le "tableau de suivi des recommandations et actions" qui figure au chapitre 4, et qui **synthétise les améliorations à apporter** et indique leur niveau de **priorité**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **délai de réalisation**.

Trois mois après l'envoi initial du rapport, la Cour constate que le tableau n'a pas été rempli. A ce sujet, la Cour a été informée que « les dispositions de suivi seront arrêtées dans le cadre du Collège des Secrétaires Généraux, et plus particulièrement de sa délégation aux systèmes d'information ».

OBSERVATIONS DE L'AUDITE

Sauf exceptions, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. La Cour 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.

Dans le présent cas, le rapport a été soumis aux observations de la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information ainsi qu'aux responsables AMOA des départements.

La Cour constate qu'en règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont **en accord avec l'essentiel de ses 21 recommandations**. La principale divergence a trait à l'identification et au partage de certaines ressources AMOA, en particulier les directeurs de projets, au niveau d'une structure transversale à l'Etat plutôt que départementale.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*



Cour des comptes

Genève, le 18 février 2008

*Aux représentant-e-s de la presse
et des médias*

Communiqué de presse de la Cour des comptes (7 pages)

Cour des comptes: deux nouveaux rapports publiés

La Cour des comptes remet un rapport concernant le Service des Assurances de l'Etat, demandé par le Département des Finances, ainsi qu'un rapport relatif à la fonction d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMOA) en matière de systèmes d'information (rapports disponibles sur <http://www.geneve.ch/cdc/rapports.asp>).

La Cour des comptes rend aujourd'hui deux rapports relatifs à des audits de gestion, c'est-à-dire que la Cour des comptes est intervenue dans le contrôle de processus actuels de gestion à l'Etat de Genève afin de s'assurer du bon emploi des fonds publics dans les domaines contrôlés.

1) Service des Assurances de l'Etat

Au terme de cet audit de gestion, sollicité par le département des finances, la Cour a pu constater des améliorations à apporter dans la gestion du Service des assurances.

La Cour a développé **18 recommandations**, toutes acceptées par les audités, dont la mise en place nécessitera la collaboration d'autres services, notamment celui de la Direction des bâtiments et celui de l'Office du personnel.

Il s'agira notamment de disposer de listes à jour des biens immobiliers de l'Etat, d'examiner quels employés de l'Etat doivent obligatoirement être assurés auprès de la SUVA, d'organiser le système comptable garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres, de déterminer la pertinence de certaines assurances relativement aux risques encourus et de procéder à des appels d'offres selon les procédures AIMP pour les contrats d'assurances importants.

La mise en place de ces recommandations pourra conduire, selon leur niveau d'application, à **plusieurs centaines de milliers de francs d'économies par an**.

2) Assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information

La Cour des comptes a réalisé un audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ». Au moment de l'audit, 38 personnes des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :

- **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
- Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
- **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.

Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.

En outre, parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**. En règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont en accord avec l'essentiel de ces 21 recommandations.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

Annexe 1 : synthèse de l'audit du Service des Assurances

Annexe 2 : synthèse de l'audit Assistance à la maîtrise d'ouvrage

ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 7 (SERVICE DES ASSURANCES DE L'ÉTAT)

A la demande du conseiller d'Etat chargé du Département des Finances (DF), la Cour a effectué un audit de gestion du Service des Assurances de l'Etat (SAE), chargé de la gestion du portefeuille des assurances de l'Etat. Cette gestion porte sur une trentaine de contrats d'assurances, représentant un volume de primes d'environ 35 millions, relatifs aux biens, aux personnes (assurances-accident) et à la responsabilité civile.

Pour que la gestion d'un portefeuille d'assurances soit saine et efficace, il importe nécessairement de connaître avec précision les valeurs à assurer, les risques à couvrir et couverts (incendie, vol, dégât des eaux, etc.), les dommages survenus, leur fréquence, et les montants versés par les assurances à ce titre ainsi que les primes payées.

CONSTATS

A cet égard, pour assumer sa tâche, le SAE, composé de quatre personnes, doit rassembler de multiples renseignements en provenance de divers interlocuteurs, ce qui implique d'obtenir une collaboration transversale constante, efficace et précise, souvent défaillante actuellement, s'agissant notamment de l'information concernant la survenance de sinistres, des montants versés à ce titre par les assurances, voire de la valeur des immeubles.

Ainsi, en raison de l'absence de registres d'actifs fixes, le SAE a mis en place ses propres listes de biens alimentées aléatoirement par les départements, sans recoupement possible avec une autre source d'informations. De même, l'absence d'informations systématiques relatives à la survenance des sinistres ne permet pas de juger de la pertinence de certains contrats d'assurances, ni du montant des primes payées.

A ce titre plusieurs exemples peuvent être cités : défaut de ventilation entre les employés de l'Etat qui doivent être obligatoirement assurés par la SUVA (CNA), pour lesquels les primes sont plus élevées, et ceux pour lesquels ce n'est pas nécessaire, paiement de primes élevées pour le risque marginal des dégâts causés par les chiens errants, assurance spécifique couvrant treize bâtiments de l'Etat sans justification particulière relativement aux autres nombreux immeubles propriété de l'Etat, etc.

D'autre part, il a été constaté que les appels d'offres ne sont pas formalisés et les dispositions sur l'Accord Interkantonal sur les Marchés Publics (AIMP) pas respectées. Le système comptable ne permet pas d'avoir une vision globale des assurances payées par l'Etat.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **18 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes et dont les économies mesurables, selon leur niveau d'application, peuvent s'élever à **plusieurs centaines de milliers de francs par an**.

Ces recommandations impliquent tant le SAE, que la direction des bâtiments du Département des Constructions et Technologies de l'Information (DCTI), le Centre de Compétences de la Comptabilité Financière Intégrée (CCCFI) et l'Office du Personnel de l'Etat (OPE) et qui devront permettre d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir certains risques, de justifier les contrats d'assurances et les montants des primes payées.

Il s'agira notamment de :

- Procéder au remplacement ou à la mise à jour des listes des biens à disposition du SAE en concertation avec la direction des bâtiments et le CCCFI.

- Prévoir une organisation du système comptable et financier garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres et permettant d'effectuer des analyses régulières des risques.
- Formaliser, en concertation avec la direction des bâtiments, le CCCFI et l'OPE une politique permettant d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques et pouvant conduire à des économies.
- Déterminer le type de procédure AIMP applicable à chaque contrat d'assurance et procéder aux appels d'offres prévus par la loi.
- Etablir un rapport de gestion plus complet permettant d'être une véritable source d'informations pour la hiérarchie.
- Justifier le paiement des primes d'assurances accident au moins depuis l'année 2006.

Il importe dès lors que le SAE, qui assure de manière effective sa fonction d'administration des assurances de l'Etat, développe sa mission de coordination transversale.

Ces recommandations, une fois mises en place, permettront d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir les biens et personnes contre certains risques et de justifier les contrats d'assurances ainsi que les montants de primes payées.

Tout ou partie des processus de formalisation de la politique d'assurance, de la conclusion des contrats d'assurance ou encore de la gestion administrative des contrats peut être confié à un mandataire externe ou à un tiers gérant. Il est usuel que ce tiers soit rémunéré sur la base des économies réalisées.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

ANNEXE 2 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 8 (ASSISTANCE A LA MAÎTRISE D'OUVRAGE)

La Cour des comptes a réalisé un **audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information** au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ».

Fonction-clé dans la gestion des projets informatiques à l'Etat, les AMOA sont représentées dans tous les départements et disposent d'un effectif de **plus de 200 personnes** (équivalent temps plein, ETP) pour un coût de fonctionnement estimé par la Cour à **25 millions**. Au moment de l'audit, 38 ETP des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

CONSTATS

Au terme de cet audit transversal, plusieurs **constats** ont été relevés et peuvent être regroupés en deux catégories :

1. Niveau organisationnel et méthodologique de la fonction AMOA :

- La fonction AMOA des projets informatiques au sein de l'Etat est **éclatée** entre plusieurs intervenants au sein de plusieurs services et unités. Les coûts de cette fonction ne sont pas identifiés ni suivis dans leur ensemble. En outre, **aucune méthodologie de gestion de projet** pour l'ensemble de l'Etat ne permet d'assurer une gestion et un suivi cohérents.
- Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :
 - **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
 - Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
 - **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.
- Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.
- Les ressources des AMOA, en particulier les chefs/directeurs de projets, ne sont pas gérées globalement mais par département. La comparaison entre les besoins suscités par les projets et les compétences à disposition par département n'existe pas. Ainsi l'allocation actuelle des ressources est davantage le fruit du passé qu'une décision de gestion.

2. Niveau des projets de lois en matière informatique :

- Les projets de lois soumis au Grand Conseil sont très souvent imprécis et vagues, engendrant des **risques opérationnels, financiers et de contrôle**, les informations contenues dans l'exposé de motifs ne permettant pas d'instaurer un suivi budgétaire et un état d'avancement par rapport à l'objectif initial.
- Des projets complexes de plusieurs millions de francs et s'étalant sur plusieurs années sont soumis à votation **sans étude préalable** permettant d'en définir exactement

l'étendue et la faisabilité. Or, selon l'art. 52 al. 2 de la *Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève (LGAF)*, à l'article, « il ne peut être demandé l'ouverture d'un crédit que pour des travaux entièrement étudiés et dont l'exécution peut être entreprise immédiatement ».

- L'absence de suivi des coûts internes a permis de terminer des projets en dépassement avec des ressources internes qui n'étaient pas prévues par le projet de loi. Ces coûts restent sur le budget de fonctionnement au lieu d'être activés, ce qui entraîne des **irrégularités comptables**.

Parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Nom du projet	Département	Montant du projet de loi	Situation par rapport au PL
Remplacement du système VOTA	CHA	485	Budget et Délai dépassés
Etude cyber-administration	CHA	591	Délai dépassé
Gérance (gestion des baux à disposition de tiers)	DCTI	499	Délai dépassé
SIBAT (gestion du patrimoine propre : Vente location, utilisation)	DCTI	406	Délai dépassé
Mise en œuvre refonte SI DGS - ateliers prioritaires (Refonte DGS)	DES	852	Délai dépassé
Constitution Système d'information et de pilotage du DES (SIP)	DES	214	Délai dépassé
Etude et mise en œuvre système d'information Santé (VISAGE)	DES	966	Délai dépassé
Gestion des ressources humaines SIRH	DF	25'226	Délai dépassé
Refonte du système d'information du service des automobiles	DI	5'956	Délai dépassé
Déménagement OPF	DI	2'430	Budget dépassé
BiblioDIP	DIP	715	Délai dépassé
TAMI	DIP	6'849	Délai dépassé
SI-QCIRT	DSE	887	Budget et Délai dépassés
Système d'information de l'eau	DT	1'245	Délai dépassé
nCP & Tapem	PJ	303	Budget et Délai dépassés
i-JUGE, refonte et modernisation du système d'information du PJ	PJ	9'425	Budget et Délai dépassés

Selon les prévisions de **dépassements de coûts externes** pour finaliser les projets i-JUGE et VOTA, il convient aux départements concernés d'entamer les démarches pour déposer un crédit complémentaire conformément à l'article 55 de la LGAF.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes :

- Définir le champ d'activité du collège des systèmes d'information (créé en juin 2007) devant comprendre :
 - Une mission, des moyens, un périmètre et une légitimité clairs par rapport aux instances existantes,
 - Exiger une cartographie actuelle et future des systèmes d'information ainsi qu'un plan de convergence pour chaque nouveau projet de loi,
 - Choisir et imposer une méthodologie de gestion de projets,
 - Un budget pour des crédits d'études,
 - Le suivi des projets avec la tenue d'un échéancier de projets et des livrables et de leurs coûts.
- Afin de suivre les projets de loi grâce à un tableau de bord, ceux-ci doivent d'abord être replacés dans leur contexte à l'aide des cartographies ci-dessus puis précisés au moyen de :
 - Un découpage du projet en différentes phases. Chaque phase ou livrable devant être chiffré avec un montant maximum de l'ordre de 3 millions et une durée de réalisation ne devant pas dépasser 2 ans, car au-delà de ces valeurs, il est difficile d'avoir une visibilité.
 - Les phases d'un projet doivent représenter des livrables du point de vue de la maîtrise d'ouvrage.

- La durée du projet doit être indiquée par rapport à la date de votation et non en date absolue.
- La mention que la révision des processus métier a été faite doit figurer dans le projet de loi. A défaut, la première phase doit correspondre à la révision des processus.
- L'intégration des coûts complets doit être systématique. Le projet de loi doit chiffrer le coût interne et externe de la MOA, MOE et AMOA. Ceux-ci doivent être suivis aussi pour satisfaire aux normes IPSAS.
- Les économies mentionnées dans le calcul du ROI (Retour sur investissement, économie ou bénéfice attendu après la réalisation du projet par rapport au son coût) doivent être identifiables puis suivies via un centre de responsabilités et une nature de frais.

TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour 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, la Cour a invité la délégation du collège des secrétaires généraux aux systèmes d'information à remplir le "tableau de suivi des recommandations et actions" qui figure au chapitre 4, et qui **synthétise les améliorations à apporter** et indique leur niveau de **priorité**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **délaï de réalisation**.

Trois mois après l'envoi initial du rapport, la Cour constate que le tableau n'a pas été rempli. A ce sujet, la Cour a été informée que « les dispositions de suivi seront arrêtées dans le cadre du Collège des Secrétaires Généraux, et plus particulièrement de sa délégation aux systèmes d'information ».

OBSERVATIONS DE L'AUDITE

Sauf exceptions, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. La Cour 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.

Dans le présent cas, le rapport a été soumis aux observations de la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information ainsi qu'aux responsables AMOA des départements.

La Cour constate qu'en règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont **en accord avec l'essentiel de ses 21 recommandations**. La principale divergence a trait à l'identification et au partage de certaines ressources AMOA, en particulier les directeurs de projets, au niveau d'une structure transversale à l'Etat plutôt que départementale.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*



Cour des comptes

Genève, le 18 février 2008

*Aux représentant-e-s de la presse
et des médias*

Communiqué de presse de la Cour des comptes (7 pages)

Cour des comptes: deux nouveaux rapports publiés

La Cour des comptes remet un rapport concernant le Service des Assurances de l'Etat, demandé par le Département des Finances, ainsi qu'un rapport relatif à la fonction d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMOA) en matière de systèmes d'information (rapports disponibles sur <http://www.geneve.ch/cdc/rapports.asp>).

La Cour des comptes rend aujourd'hui deux rapports relatifs à des audits de gestion, c'est-à-dire que la Cour des comptes est intervenue dans le contrôle de processus actuels de gestion à l'Etat de Genève afin de s'assurer du bon emploi des fonds publics dans les domaines contrôlés.

1) Service des Assurances de l'Etat

Au terme de cet audit de gestion, sollicité par le département des finances, la Cour a pu constater des améliorations à apporter dans la gestion du Service des assurances.

La Cour a développé **18 recommandations**, toutes acceptées par les audités, dont la mise en place nécessitera la collaboration d'autres services, notamment celui de la Direction des bâtiments et celui de l'Office du personnel.

Il s'agira notamment de disposer de listes à jour des biens immobiliers de l'Etat, d'examiner quels employés de l'Etat doivent obligatoirement être assurés auprès de la SUVA, d'organiser le système comptable garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres, de déterminer la pertinence de certaines assurances relativement aux risques encourus et de procéder à des appels d'offres selon les procédures AIMP pour les contrats d'assurances importants.

La mise en place de ces recommandations pourra conduire, selon leur niveau d'application, à **plusieurs centaines de milliers de francs d'économies par an**.

2) Assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information

La Cour des comptes a réalisé un audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ». Au moment de l'audit, 38 personnes des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :

- **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
- Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
- **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.

Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.

En outre, parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**. En règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont en accord avec l'essentiel de ces 21 recommandations.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

Annexe 1 : synthèse de l'audit du Service des Assurances

Annexe 2 : synthèse de l'audit Assistance à la maîtrise d'ouvrage

ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 7 (SERVICE DES ASSURANCES DE L'ÉTAT)

A la demande du conseiller d'Etat chargé du Département des Finances (DF), la Cour a effectué un audit de gestion du Service des Assurances de l'Etat (SAE), chargé de la gestion du portefeuille des assurances de l'Etat. Cette gestion porte sur une trentaine de contrats d'assurances, représentant un volume de primes d'environ 35 millions, relatifs aux biens, aux personnes (assurances-accident) et à la responsabilité civile.

Pour que la gestion d'un portefeuille d'assurances soit saine et efficace, il importe nécessairement de connaître avec précision les valeurs à assurer, les risques à couvrir et couverts (incendie, vol, dégât des eaux, etc.), les dommages survenus, leur fréquence, et les montants versés par les assurances à ce titre ainsi que les primes payées.

CONSTATS

A cet égard, pour assumer sa tâche, le SAE, composé de quatre personnes, doit rassembler de multiples renseignements en provenance de divers interlocuteurs, ce qui implique d'obtenir une collaboration transversale constante, efficace et précise, souvent défaillante actuellement, s'agissant notamment de l'information concernant la survenance de sinistres, des montants versés à ce titre par les assurances, voire de la valeur des immeubles.

Ainsi, en raison de l'absence de registres d'actifs fixes, le SAE a mis en place ses propres listes de biens alimentées aléatoirement par les départements, sans recoupement possible avec une autre source d'informations. De même, l'absence d'informations systématiques relatives à la survenance des sinistres ne permet pas de juger de la pertinence de certains contrats d'assurances, ni du montant des primes payées.

A ce titre plusieurs exemples peuvent être cités : défaut de ventilation entre les employés de l'Etat qui doivent être obligatoirement assurés par la SUVA (CNA), pour lesquels les primes sont plus élevées, et ceux pour lesquels ce n'est pas nécessaire, paiement de primes élevées pour le risque marginal des dégâts causés par les chiens errants, assurance spécifique couvrant treize bâtiments de l'Etat sans justification particulière relativement aux autres nombreux immeubles propriété de l'Etat, etc.

D'autre part, il a été constaté que les appels d'offres ne sont pas formalisés et les dispositions sur l'Accord Intercantonal sur les Marchés Publics (AIMP) pas respectées. Le système comptable ne permet pas d'avoir une vision globale des assurances payées par l'Etat.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **18 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes et dont les économies mesurables, selon leur niveau d'application, peuvent s'élever à **plusieurs centaines de milliers de francs par an**.

Ces recommandations impliquent tant le SAE, que la direction des bâtiments du Département des Constructions et Technologies de l'Information (DCTI), le Centre de Compétences de la Comptabilité Financière Intégrée (CCCFI) et l'Office du Personnel de l'Etat (OPE) et qui devront permettre d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir certains risques, de justifier les contrats d'assurances et les montants des primes payées.

Il s'agira notamment de :

- Procéder au remplacement ou à la mise à jour des listes des biens à disposition du SAE en concertation avec la direction des bâtiments et le CCCFI.

- Prévoir une organisation du système comptable et financier garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres et permettant d'effectuer des analyses régulières des risques.
- Formaliser, en concertation avec la direction des bâtiments, le CCCFI et l'OPE une politique permettant d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques et pouvant conduire à des économies.
- Déterminer le type de procédure AIMP applicable à chaque contrat d'assurance et procéder aux appels d'offres prévus par la loi.
- Etablir un rapport de gestion plus complet permettant d'être une véritable source d'informations pour la hiérarchie.
- Justifier le paiement des primes d'assurances accident au moins depuis l'année 2006.

Il importe dès lors que le SAE, qui assure de manière effective sa fonction d'administration des assurances de l'Etat, développe sa mission de coordination transversale.

Ces recommandations, une fois mises en place, permettront d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir les biens et personnes contre certains risques et de justifier les contrats d'assurances ainsi que les montants de primes payées.

Tout ou partie des processus de formalisation de la politique d'assurance, de la conclusion des contrats d'assurance ou encore de la gestion administrative des contrats peut être confié à un mandataire externe ou à un tiers gérant. Il est usuel que ce tiers soit rémunéré sur la base des économies réalisées.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

ANNEXE 2 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 8 (ASSISTANCE A LA MAÎTRISE D'OUVRAGE)

La Cour des comptes a réalisé un **audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information** au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ».

Fonction-clé dans la gestion des projets informatiques à l'Etat, les AMOA sont représentées dans tous les départements et disposent d'un effectif de **plus de 200 personnes** (équivalent temps plein, ETP) pour un coût de fonctionnement estimé par la Cour à **25 millions**. Au moment de l'audit, 38 ETP des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

CONSTATS

Au terme de cet audit transversal, plusieurs **constats** ont été relevés et peuvent être regroupés en deux catégories :

1. Niveau organisationnel et méthodologique de la fonction AMOA :

- La fonction AMOA des projets informatiques au sein de l'Etat est **éclatée** entre plusieurs intervenants au sein de plusieurs services et unités. Les coûts de cette fonction ne sont pas identifiés ni suivis dans leur ensemble. En outre, **aucune méthodologie de gestion de projet** pour l'ensemble de l'Etat ne permet d'assurer une gestion et un suivi cohérents.
- Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :
 - **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
 - Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
 - **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.
- Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.
- Les ressources des AMOA, en particulier les chefs/directeurs de projets, ne sont pas gérées globalement mais par département. La comparaison entre les besoins suscités par les projets et les compétences à disposition par département n'existe pas. Ainsi l'allocation actuelle des ressources est davantage le fruit du passé qu'une décision de gestion.

2. Niveau des projets de lois en matière informatique :

- Les projets de lois soumis au Grand Conseil sont très souvent imprécis et vagues, engendrant des **risques opérationnels, financiers et de contrôle**, les informations contenues dans l'exposé de motifs ne permettant pas d'instaurer un suivi budgétaire et un état d'avancement par rapport à l'objectif initial.
- Des projets complexes de plusieurs millions de francs et s'étalant sur plusieurs années sont soumis à votation **sans étude préalable** permettant d'en définir exactement

l'étendue et la faisabilité. Or, selon l'art. 52 al. 2 de la *Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève (LGAF)*, à l'article, « il ne peut être demandé l'ouverture d'un crédit que pour des travaux entièrement étudiés et dont l'exécution peut être entreprise immédiatement ».

- L'absence de suivi des coûts internes a permis de terminer des projets en dépassement avec des ressources internes qui n'étaient pas prévues par le projet de loi. Ces coûts restent sur le budget de fonctionnement au lieu d'être activés, ce qui entraîne des **irrégularités comptables**.

Parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Nom du projet	Département	Montant du projet de loi	Situation par rapport au PL
Remplacement du système VOTA	CHA	485	Budget et Délai dépassés
Etude cyber-administration	CHA	591	Délai dépassé
Gérance (gestion des baux à disposition de tiers)	DCTI	499	Délai dépassé
SIBAT (gestion du patrimoine propre : Vente location, utilisation)	DCTI	406	Délai dépassé
Mise en œuvre refonte SI DGS - ateliers prioritaires (Refonte DGS)	DES	852	Délai dépassé
Constitution Système d'information et de pilotage du DES (SIP)	DES	214	Délai dépassé
Etude et mise en œuvre système d'information Santé (VISAGE)	DES	966	Délai dépassé
Gestion des ressources humaines SIRH	DF	25'226	Délai dépassé
Refonte du système d'information du service des automobiles	DI	5'956	Délai dépassé
Déménagement OPF	DI	2'430	Budget dépassé
BiblioDIP	DIP	715	Délai dépassé
TAMI	DIP	6'849	Délai dépassé
SI-OCIRT	DSE	887	Budget et Délai dépassés
Système d'information de l'eau	DT	1'245	Délai dépassé
nCP & Tapem	PJ	303	Budget et Délai dépassés
i-JUGE, refonte et modernisation du système d'information du PJ	PJ	9'425	Budget et Délai dépassés

Selon les prévisions de **dépassements de coûts externes** pour finaliser les projets i-JUGE et VOTA, il convient aux départements concernés d'entamer les démarches pour déposer un crédit complémentaire conformément à l'article 55 de la LGAF.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes :

- Définir le champ d'activité du collège des systèmes d'information (créé en juin 2007) devant comprendre :
 - Une mission, des moyens, un périmètre et une légitimité clairs par rapport aux instances existantes,
 - Exiger une cartographie actuelle et future des systèmes d'information ainsi qu'un plan de convergence pour chaque nouveau projet de loi,
 - Choisir et imposer une méthodologie de gestion de projets,
 - Un budget pour des crédits d'études,
 - Le suivi des projets avec la tenue d'un échéancier de projets et des livrables et de leurs coûts.
- Afin de suivre les projets de loi grâce à un tableau de bord, ceux-ci doivent d'abord être replacés dans leur contexte à l'aide des cartographies ci-dessus puis précisés au moyen de :
 - Un découpage du projet en différentes phases. Chaque phase ou livrable devant être chiffré avec un montant maximum de l'ordre de 3 millions et une durée de réalisation ne devant pas dépasser 2 ans, car au-delà de ces valeurs, il est difficile d'avoir une visibilité.
 - Les phases d'un projet doivent représenter des livrables du point de vue de la maîtrise d'ouvrage.

- La durée du projet doit être indiquée par rapport à la date de votation et non en date absolue.
- La mention que la révision des processus métier a été faite doit figurer dans le projet de loi. A défaut, la première phase doit correspondre à la révision des processus.
- L'intégration des coûts complets doit être systématique. Le projet de loi doit chiffrer le coût interne et externe de la MOA, MOE et AMOA. Ceux-ci doivent être suivis aussi pour satisfaire aux normes IPSAS.
- Les économies mentionnées dans le calcul du ROI (Retour sur investissement, économie ou bénéfice attendu après la réalisation du projet par rapport au son coût) doivent être identifiables puis suivies via un centre de responsabilités et une nature de frais.

TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour 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, la Cour a invité la délégation du collège des secrétaires généraux aux systèmes d'information à remplir le "tableau de suivi des recommandations et actions" qui figure au chapitre 4, et qui **synthétise les améliorations à apporter** et indique leur niveau de **priorité**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **délai de réalisation**.

Trois mois après l'envoi initial du rapport, la Cour constate que le tableau n'a pas été rempli. A ce sujet, la Cour a été informée que « les dispositions de suivi seront arrêtées dans le cadre du Collège des Secrétaires Généraux, et plus particulièrement de sa délégation aux systèmes d'information ».

OBSERVATIONS DE L'AUDITE

Sauf exceptions, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. La Cour 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.

Dans le présent cas, le rapport a été soumis aux observations de la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information ainsi qu'aux responsables AMOA des départements.

La Cour constate qu'en règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont **en accord avec l'essentiel de ses 21 recommandations**. La principale divergence a trait à l'identification et au partage de certaines ressources AMOA, en particulier les directeurs de projets, au niveau d'une structure transversale à l'Etat plutôt que départementale.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*



Cour des comptes

Genève, le 18 février 2008

*Aux représentant-e-s de la presse
et des médias*

Communiqué de presse de la Cour des comptes (7 pages)

Cour des comptes: deux nouveaux rapports publiés

La Cour des comptes remet un rapport concernant le Service des Assurances de l'Etat, demandé par le Département des Finances, ainsi qu'un rapport relatif à la fonction d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMOA) en matière de systèmes d'information (rapports disponibles sur <http://www.geneve.ch/cdc/rapports.asp>).

La Cour des comptes rend aujourd'hui deux rapports relatifs à des audits de gestion, c'est-à-dire que la Cour des comptes est intervenue dans le contrôle de processus actuels de gestion à l'Etat de Genève afin de s'assurer du bon emploi des fonds publics dans les domaines contrôlés.

1) Service des Assurances de l'Etat

Au terme de cet audit de gestion, sollicité par le département des finances, la Cour a pu constater des améliorations à apporter dans la gestion du Service des assurances.

La Cour a développé **18 recommandations**, toutes acceptées par les audités, dont la mise en place nécessitera la collaboration d'autres services, notamment celui de la Direction des bâtiments et celui de l'Office du personnel.

Il s'agira notamment de disposer de listes à jour des biens immobiliers de l'Etat, d'examiner quels employés de l'Etat doivent obligatoirement être assurés auprès de la SUVA, d'organiser le système comptable garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres, de déterminer la pertinence de certaines assurances relativement aux risques encourus et de procéder à des appels d'offres selon les procédures AIMP pour les contrats d'assurances importants.

La mise en place de ces recommandations pourra conduire, selon leur niveau d'application, à **plusieurs centaines de milliers de francs d'économies par an**.

2) Assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information

La Cour des comptes a réalisé un audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ». Au moment de l'audit, 38 personnes des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :

- **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
- Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
- **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.

Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.

En outre, parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**. En règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont en accord avec l'essentiel de ces 21 recommandations.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

Annexe 1 : synthèse de l'audit du Service des Assurances

Annexe 2 : synthèse de l'audit Assistance à la maîtrise d'ouvrage

ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 7 (SERVICE DES ASSURANCES DE L'ÉTAT)

A la demande du conseiller d'Etat chargé du Département des Finances (DF), la Cour a effectué un audit de gestion du Service des Assurances de l'Etat (SAE), chargé de la gestion du portefeuille des assurances de l'Etat. Cette gestion porte sur une trentaine de contrats d'assurances, représentant un volume de primes d'environ 35 millions, relatifs aux biens, aux personnes (assurances-accident) et à la responsabilité civile.

Pour que la gestion d'un portefeuille d'assurances soit saine et efficace, il importe nécessairement de connaître avec précision les valeurs à assurer, les risques à couvrir et couverts (incendie, vol, dégât des eaux, etc.), les dommages survenus, leur fréquence, et les montants versés par les assurances à ce titre ainsi que les primes payées.

CONSTATS

A cet égard, pour assumer sa tâche, le SAE, composé de quatre personnes, doit rassembler de multiples renseignements en provenance de divers interlocuteurs, ce qui implique d'obtenir une collaboration transversale constante, efficace et précise, souvent défaillante actuellement, s'agissant notamment de l'information concernant la survenance de sinistres, des montants versés à ce titre par les assurances, voire de la valeur des immeubles.

Ainsi, en raison de l'absence de registres d'actifs fixes, le SAE a mis en place ses propres listes de biens alimentées aléatoirement par les départements, sans recoupement possible avec une autre source d'informations. De même, l'absence d'informations systématiques relatives à la survenance des sinistres ne permet pas de juger de la pertinence de certains contrats d'assurances, ni du montant des primes payées.

A ce titre plusieurs exemples peuvent être cités : défaut de ventilation entre les employés de l'Etat qui doivent être obligatoirement assurés par la SUVA (CNA), pour lesquels les primes sont plus élevées, et ceux pour lesquels ce n'est pas nécessaire, paiement de primes élevées pour le risque marginal des dégâts causés par les chiens errants, assurance spécifique couvrant treize bâtiments de l'Etat sans justification particulière relativement aux autres nombreux immeubles propriété de l'Etat, etc.

D'autre part, il a été constaté que les appels d'offres ne sont pas formalisés et les dispositions sur l'Accord Intercantonal sur les Marchés Publics (AIMP) pas respectées. Le système comptable ne permet pas d'avoir une vision globale des assurances payées par l'Etat.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **18 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes et dont les économies mesurables, selon leur niveau d'application, peuvent s'élever à **plusieurs centaines de milliers de francs par an**.

Ces recommandations impliquent tant le SAE, que la direction des bâtiments du Département des Constructions et Technologies de l'Information (DCTI), le Centre de Compétences de la Comptabilité Financière Intégrée (CCCFI) et l'Office du Personnel de l'Etat (OPE) et qui devront permettre d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir certains risques, de justifier les contrats d'assurances et les montants des primes payées.

Il s'agira notamment de :

- Procéder au remplacement ou à la mise à jour des listes des biens à disposition du SAE en concertation avec la direction des bâtiments et le CCCFI.

- Prévoir une organisation du système comptable et financier garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres et permettant d'effectuer des analyses régulières des risques.
- Formaliser, en concertation avec la direction des bâtiments, le CCCFI et l'OPE une politique permettant d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques et pouvant conduire à des économies.
- Déterminer le type de procédure AIMP applicable à chaque contrat d'assurance et procéder aux appels d'offres prévus par la loi.
- Etablir un rapport de gestion plus complet permettant d'être une véritable source d'informations pour la hiérarchie.
- Justifier le paiement des primes d'assurances accident au moins depuis l'année 2006.

Il importe dès lors que le SAE, qui assure de manière effective sa fonction d'administration des assurances de l'Etat, développe sa mission de coordination transversale.

Ces recommandations, une fois mises en place, permettront d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir les biens et personnes contre certains risques et de justifier les contrats d'assurances ainsi que les montants de primes payées.

Tout ou partie des processus de formalisation de la politique d'assurance, de la conclusion des contrats d'assurance ou encore de la gestion administrative des contrats peut être confié à un mandataire externe ou à un tiers gérant. Il est usuel que ce tiers soit rémunéré sur la base des économies réalisées.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

ANNEXE 2 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 8 (ASSISTANCE A LA MAÎTRISE D'OUVRAGE)

La Cour des comptes a réalisé un **audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information** au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ».

Fonction-clé dans la gestion des projets informatiques à l'Etat, les AMOA sont représentées dans tous les départements et disposent d'un effectif de **plus de 200 personnes** (équivalent temps plein, ETP) pour un coût de fonctionnement estimé par la Cour à **25 millions**. Au moment de l'audit, 38 ETP des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

CONSTATS

Au terme de cet audit transversal, plusieurs **constats** ont été relevés et peuvent être regroupés en deux catégories :

1. Niveau organisationnel et méthodologique de la fonction AMOA :

- La fonction AMOA des projets informatiques au sein de l'Etat est **éclatée** entre plusieurs intervenants au sein de plusieurs services et unités. Les coûts de cette fonction ne sont pas identifiés ni suivis dans leur ensemble. En outre, **aucune méthodologie de gestion de projet** pour l'ensemble de l'Etat ne permet d'assurer une gestion et un suivi cohérents.
- Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :
 - **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
 - Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
 - **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.
- Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.
- Les ressources des AMOA, en particulier les chefs/directeurs de projets, ne sont pas gérées globalement mais par département. La comparaison entre les besoins suscités par les projets et les compétences à disposition par département n'existe pas. Ainsi l'allocation actuelle des ressources est davantage le fruit du passé qu'une décision de gestion.

2. Niveau des projets de lois en matière informatique :

- Les projets de lois soumis au Grand Conseil sont très souvent imprécis et vagues, engendrant des **risques opérationnels, financiers et de contrôle**, les informations contenues dans l'exposé de motifs ne permettant pas d'instaurer un suivi budgétaire et un état d'avancement par rapport à l'objectif initial.
- Des projets complexes de plusieurs millions de francs et s'étalant sur plusieurs années sont soumis à votation **sans étude préalable** permettant d'en définir exactement

l'étendue et la faisabilité. Or, selon l'art. 52 al. 2 de la *Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève (LGAF)*, à l'article, « il ne peut être demandé l'ouverture d'un crédit que pour des travaux entièrement étudiés et dont l'exécution peut être entreprise immédiatement ».

- L'absence de suivi des coûts internes a permis de terminer des projets en dépassement avec des ressources internes qui n'étaient pas prévues par le projet de loi. Ces coûts restent sur le budget de fonctionnement au lieu d'être activés, ce qui entraîne des **irrégularités comptables**.

Parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Nom du projet	Département	Montant du projet de loi	Situation par rapport au PL
Remplacement du système VOTA	CHA	485	Budget et Délai dépassés
Etude cyber-administration	CHA	591	Délai dépassé
Gérance (gestion des baux à disposition de tiers)	DCTI	499	Délai dépassé
SIBAT (gestion du patrimoine propre : Vente location, utilisation)	DCTI	406	Délai dépassé
Mise en œuvre refonte SI DGS - ateliers prioritaires (Refonte DGS)	DES	852	Délai dépassé
Constitution Système d'information et de pilotage du DES (SIP)	DES	214	Délai dépassé
Etude et mise en œuvre système d'information Santé (VISAGE)	DES	966	Délai dépassé
Gestion des ressources humaines SIRH	DF	25'226	Délai dépassé
Refonte du système d'information du service des automobiles	DI	5'956	Délai dépassé
Déménagement OPF	DI	2'430	Budget dépassé
BiblioDIP	DIP	715	Délai dépassé
TAMI	DIP	6'849	Délai dépassé
SI-QCIRT	DSE	887	Budget et Délai dépassés
Système d'information de l'eau	DT	1'245	Délai dépassé
nCP & Tapem	PJ	303	Budget et Délai dépassés
i-JUGE, refonte et modernisation du système d'information du PJ	PJ	9'425	Budget et Délai dépassés

Selon les prévisions de **dépassements de coûts externes** pour finaliser les projets i-JUGE et VOTA, il convient aux départements concernés d'entamer les démarches pour déposer un crédit complémentaire conformément à l'article 55 de la LGAF.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes :

- Définir le champ d'activité du collège des systèmes d'information (créé en juin 2007) devant comprendre :
 - Une mission, des moyens, un périmètre et une légitimité clairs par rapport aux instances existantes,
 - Exiger une cartographie actuelle et future des systèmes d'information ainsi qu'un plan de convergence pour chaque nouveau projet de loi,
 - Choisir et imposer une méthodologie de gestion de projets,
 - Un budget pour des crédits d'études,
 - Le suivi des projets avec la tenue d'un échéancier de projets et des livrables et de leurs coûts.
- Afin de suivre les projets de loi grâce à un tableau de bord, ceux-ci doivent d'abord être replacés dans leur contexte à l'aide des cartographies ci-dessus puis précisés au moyen de :
 - Un découpage du projet en différentes phases. Chaque phase ou livrable devant être chiffré avec un montant maximum de l'ordre de 3 millions et une durée de réalisation ne devant pas dépasser 2 ans, car au-delà de ces valeurs, il est difficile d'avoir une visibilité.
 - Les phases d'un projet doivent représenter des livrables du point de vue de la maîtrise d'ouvrage.

- La durée du projet doit être indiquée par rapport à la date de votation et non en date absolue.
- La mention que la révision des processus métier a été faite doit figurer dans le projet de loi. A défaut, la première phase doit correspondre à la révision des processus.
- L'intégration des coûts complets doit être systématique. Le projet de loi doit chiffrer le coût interne et externe de la MOA, MOE et AMOA. Ceux-ci doivent être suivis aussi pour satisfaire aux normes IPSAS.
- Les économies mentionnées dans le calcul du ROI (Retour sur investissement, économie ou bénéfice attendu après la réalisation du projet par rapport au son coût) doivent être identifiables puis suivies via un centre de responsabilités et une nature de frais.

TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour 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, la Cour a invité la délégation du collège des secrétaires généraux aux systèmes d'information à remplir le "tableau de suivi des recommandations et actions" qui figure au chapitre 4, et qui **synthétise les améliorations à apporter** et indique leur niveau de **priorité**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **délai de réalisation**.

Trois mois après l'envoi initial du rapport, la Cour constate que le tableau n'a pas été rempli. A ce sujet, la Cour a été informée que « les dispositions de suivi seront arrêtées dans le cadre du Collège des Secrétaires Généraux, et plus particulièrement de sa délégation aux systèmes d'information ».

OBSERVATIONS DE L'AUDITE

Sauf exceptions, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. La Cour 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.

Dans le présent cas, le rapport a été soumis aux observations de la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information ainsi qu'aux responsables AMOA des départements.

La Cour constate qu'en règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont **en accord avec l'essentiel de ses 21 recommandations**. La principale divergence a trait à l'identification et au partage de certaines ressources AMOA, en particulier les directeurs de projets, au niveau d'une structure transversale à l'Etat plutôt que départementale.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*



Cour des comptes

Genève, le 18 février 2008

*Aux représentant-e-s de la presse
et des médias*

Communiqué de presse de la Cour des comptes (7 pages)

Cour des comptes: deux nouveaux rapports publiés

La Cour des comptes remet un rapport concernant le Service des Assurances de l'Etat, demandé par le Département des Finances, ainsi qu'un rapport relatif à la fonction d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMOA) en matière de systèmes d'information (rapports disponibles sur <http://www.geneve.ch/cdc/rapports.asp>).

La Cour des comptes rend aujourd'hui deux rapports relatifs à des audits de gestion, c'est-à-dire que la Cour des comptes est intervenue dans le contrôle de processus actuels de gestion à l'Etat de Genève afin de s'assurer du bon emploi des fonds publics dans les domaines contrôlés.

1) Service des Assurances de l'Etat

Au terme de cet audit de gestion, sollicité par le département des finances, la Cour a pu constater des améliorations à apporter dans la gestion du Service des assurances.

La Cour a développé **18 recommandations**, toutes acceptées par les audités, dont la mise en place nécessitera la collaboration d'autres services, notamment celui de la Direction des bâtiments et celui de l'Office du personnel.

Il s'agira notamment de disposer de listes à jour des biens immobiliers de l'Etat, d'examiner quels employés de l'Etat doivent obligatoirement être assurés auprès de la SUVA, d'organiser le système comptable garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres, de déterminer la pertinence de certaines assurances relativement aux risques encourus et de procéder à des appels d'offres selon les procédures AIMP pour les contrats d'assurances importants.

La mise en place de ces recommandations pourra conduire, selon leur niveau d'application, à **plusieurs centaines de milliers de francs d'économies par an**.

2) Assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information

La Cour des comptes a réalisé un audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ». Au moment de l'audit, 38 personnes des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :

- **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
- Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
- **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.

Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.

En outre, parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**. En règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont en accord avec l'essentiel de ces 21 recommandations.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

Annexe 1 : synthèse de l'audit du Service des Assurances

Annexe 2 : synthèse de l'audit Assistance à la maîtrise d'ouvrage

ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 7 (SERVICE DES ASSURANCES DE L'ÉTAT)

A la demande du conseiller d'Etat chargé du Département des Finances (DF), la Cour a effectué un audit de gestion du Service des Assurances de l'Etat (SAE), chargé de la gestion du portefeuille des assurances de l'Etat. Cette gestion porte sur une trentaine de contrats d'assurances, représentant un volume de primes d'environ 35 millions, relatifs aux biens, aux personnes (assurances-accident) et à la responsabilité civile.

Pour que la gestion d'un portefeuille d'assurances soit saine et efficace, il importe nécessairement de connaître avec précision les valeurs à assurer, les risques à couvrir et couverts (incendie, vol, dégât des eaux, etc.), les dommages survenus, leur fréquence, et les montants versés par les assurances à ce titre ainsi que les primes payées.

CONSTATS

A cet égard, pour assumer sa tâche, le SAE, composé de quatre personnes, doit rassembler de multiples renseignements en provenance de divers interlocuteurs, ce qui implique d'obtenir une collaboration transversale constante, efficace et précise, souvent défaillante actuellement, s'agissant notamment de l'information concernant la survenance de sinistres, des montants versés à ce titre par les assurances, voire de la valeur des immeubles.

Ainsi, en raison de l'absence de registres d'actifs fixes, le SAE a mis en place ses propres listes de biens alimentées aléatoirement par les départements, sans recoupement possible avec une autre source d'informations. De même, l'absence d'informations systématiques relatives à la survenance des sinistres ne permet pas de juger de la pertinence de certains contrats d'assurances, ni du montant des primes payées.

A ce titre plusieurs exemples peuvent être cités : défaut de ventilation entre les employés de l'Etat qui doivent être obligatoirement assurés par la SUVA (CNA), pour lesquels les primes sont plus élevées, et ceux pour lesquels ce n'est pas nécessaire, paiement de primes élevées pour le risque marginal des dégâts causés par les chiens errants, assurance spécifique couvrant treize bâtiments de l'Etat sans justification particulière relativement aux autres nombreux immeubles propriété de l'Etat, etc.

D'autre part, il a été constaté que les appels d'offres ne sont pas formalisés et les dispositions sur l'Accord Intercantonal sur les Marchés Publics (AIMP) pas respectées. Le système comptable ne permet pas d'avoir une vision globale des assurances payées par l'Etat.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **18 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes et dont les économies mesurables, selon leur niveau d'application, peuvent s'élever à **plusieurs centaines de milliers de francs par an**.

Ces recommandations impliquent tant le SAE, que la direction des bâtiments du Département des Constructions et Technologies de l'Information (DCTI), le Centre de Compétences de la Comptabilité Financière Intégrée (CCCFI) et l'Office du Personnel de l'Etat (OPE) et qui devront permettre d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir certains risques, de justifier les contrats d'assurances et les montants des primes payées.

Il s'agira notamment de :

- Procéder au remplacement ou à la mise à jour des listes des biens à disposition du SAE en concertation avec la direction des bâtiments et le CCCFI.

- Prévoir une organisation du système comptable et financier garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres et permettant d'effectuer des analyses régulières des risques.
- Formaliser, en concertation avec la direction des bâtiments, le CCCFI et l'OPE une politique permettant d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques et pouvant conduire à des économies.
- Déterminer le type de procédure AIMP applicable à chaque contrat d'assurance et procéder aux appels d'offres prévus par la loi.
- Etablir un rapport de gestion plus complet permettant d'être une véritable source d'informations pour la hiérarchie.
- Justifier le paiement des primes d'assurances accident au moins depuis l'année 2006.

Il importe dès lors que la SAE, qui assure de manière effective sa fonction d'administration des assurances de l'Etat, développe sa mission de coordination transversale.

Ces recommandations, une fois mises en place, permettront d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir les biens et personnes contre certains risques et de justifier les contrats d'assurances ainsi que les montants de primes payées.

Tout ou partie des processus de formalisation de la politique d'assurance, de la conclusion des contrats d'assurance ou encore de la gestion administrative des contrats peut être confié à un mandataire externe ou à un tiers gérant. Il est usuel que ce tiers soit rémunéré sur la base des économies réalisées.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

ANNEXE 2 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 8 (ASSISTANCE A LA MAÎTRISE D'OUVRAGE)

La Cour des comptes a réalisé un **audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information** au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ».

Fonction-clé dans la gestion des projets informatiques à l'Etat, les AMOA sont représentées dans tous les départements et disposent d'un effectif de **plus de 200 personnes** (équivalent temps plein, ETP) pour un coût de fonctionnement estimé par la Cour à **25 millions**. Au moment de l'audit, 38 ETP des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

CONSTATS

Au terme de cet audit transversal, plusieurs **constats** ont été relevés et peuvent être regroupés en deux catégories :

1. Niveau organisationnel et méthodologique de la fonction AMOA :

- La fonction AMOA des projets informatiques au sein de l'Etat est **éclatée** entre plusieurs intervenants au sein de plusieurs services et unités. Les coûts de cette fonction ne sont pas identifiés ni suivis dans leur ensemble. En outre, **aucune méthodologie de gestion de projet** pour l'ensemble de l'Etat ne permet d'assurer une gestion et un suivi cohérents.
- Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :
 - **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
 - Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
 - **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.
- Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.
- Les ressources des AMOA, en particulier les chefs/directeurs de projets, ne sont pas gérées globalement mais par département. La comparaison entre les besoins suscités par les projets et les compétences à disposition par département n'existe pas. Ainsi l'allocation actuelle des ressources est davantage le fruit du passé qu'une décision de gestion.

2. Niveau des projets de lois en matière informatique :

- Les projets de lois soumis au Grand Conseil sont très souvent imprécis et vagues, engendrant des **risques opérationnels, financiers et de contrôle**, les informations contenues dans l'exposé de motifs ne permettant pas d'instaurer un suivi budgétaire et un état d'avancement par rapport à l'objectif initial.
- Des projets complexes de plusieurs millions de francs et s'étalant sur plusieurs années sont soumis à votation **sans étude préalable** permettant d'en définir exactement

l'étendue et la faisabilité. Or, selon l'art. 52 al. 2 de la *Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève (LGAF)*, à l'article, « il ne peut être demandé l'ouverture d'un crédit que pour des travaux entièrement étudiés et dont l'exécution peut être entreprise immédiatement ».

- L'absence de suivi des coûts internes a permis de terminer des projets en dépassement avec des ressources internes qui n'étaient pas prévues par le projet de loi. Ces coûts restent sur le budget de fonctionnement au lieu d'être activés, ce qui entraîne des **irrégularités comptables**.

Parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Nom du projet	Département	Montant du projet de loi	Situation par rapport au PL
Remplacement du système VOTA	CHA	485	Budget et Délai dépassés
Etude cyber-administration	CHA	591	Délai dépassé
Gérance (gestion des baux à disposition de tiers)	DCTI	499	Délai dépassé
SIBAT (gestion du patrimoine propre : Vente location, utilisation)	DCTI	406	Délai dépassé
Mise en œuvre refonte SI DGS - ateliers prioritaires (Refonte DGS)	DES	852	Délai dépassé
Constitution Système d'information et de pilotage du DES (SIP)	DES	214	Délai dépassé
Etude et mise en œuvre système d'information Santé (VISAGE)	DES	966	Délai dépassé
Gestion des ressources humaines SIRH	DF	25'226	Délai dépassé
Refonte du système d'information du service des automobiles	DI	5'956	Délai dépassé
Déménagement OPF	DI	2'430	Budget dépassé
BiblioDIP	DIP	715	Délai dépassé
TAMI	DIP	6'849	Délai dépassé
SI-OCIRT	DSE	887	Budget et Délai dépassés
Système d'information de l'eau	DT	1'245	Délai dépassé
nCP & Tapem	PJ	303	Budget et Délai dépassés
i-JUGE, refonte et modernisation du système d'information du PJ	PJ	9'425	Budget et Délai dépassés

Selon les prévisions de **dépassements de coûts externes** pour finaliser les projets i-JUGE et VOTA, il convient aux départements concernés d'entamer les démarches pour déposer un crédit complémentaire conformément à l'article 55 de la LGAF.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes :

- Définir le champ d'activité du collège des systèmes d'information (créé en juin 2007) devant comprendre :
 - Une mission, des moyens, un périmètre et une légitimité clairs par rapport aux instances existantes,
 - Exiger une cartographie actuelle et future des systèmes d'information ainsi qu'un plan de convergence pour chaque nouveau projet de loi,
 - Choisir et imposer une méthodologie de gestion de projets,
 - Un budget pour des crédits d'études,
 - Le suivi des projets avec la tenue d'un échéancier de projets et des livrables et de leurs coûts.
- Afin de suivre les projets de loi grâce à un tableau de bord, ceux-ci doivent d'abord être replacés dans leur contexte à l'aide des cartographies ci-dessus puis précisés au moyen de :
 - Un découpage du projet en différentes phases. Chaque phase ou livrable devant être chiffré avec un montant maximum de l'ordre de 3 millions et une durée de réalisation ne devant pas dépasser 2 ans, car au-delà de ces valeurs, il est difficile d'avoir une visibilité.
 - Les phases d'un projet doivent représenter des livrables du point de vue de la maîtrise d'ouvrage.

- La durée du projet doit être indiquée par rapport à la date de votation et non en date absolue.
- La mention que la révision des processus métier a été faite doit figurer dans le projet de loi. A défaut, la première phase doit correspondre à la révision des processus.
- L'intégration des coûts complets doit être systématique. Le projet de loi doit chiffrer le coût interne et externe de la MOA, MOE et AMOA. Ceux-ci doivent être suivis aussi pour satisfaire aux normes IPSAS.
- Les économies mentionnées dans le calcul du ROI (Retour sur investissement, économie ou bénéfice attendu après la réalisation du projet par rapport au son coût) doivent être identifiables puis suivies via un centre de responsabilités et une nature de frais.

TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour 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, la Cour a invité la délégation du collège des secrétaires généraux aux systèmes d'information à remplir le "tableau de suivi des recommandations et actions" qui figure au chapitre 4, et qui **synthétise les améliorations à apporter** et indique leur niveau de **priorité**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **délai de réalisation**.

Trois mois après l'envoi initial du rapport, la Cour constate que le tableau n'a pas été rempli. A ce sujet, la Cour a été informée que « les dispositions de suivi seront arrêtées dans le cadre du Collège des Secrétaires Généraux, et plus particulièrement de sa délégation aux systèmes d'information ».

OBSERVATIONS DE L'AUDITE

Sauf exceptions, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. La Cour 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.

Dans le présent cas, le rapport a été soumis aux observations de la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information ainsi qu'aux responsables AMOA des départements.

La Cour constate qu'en règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont **en accord avec l'essentiel de ses 21 recommandations**. La principale divergence a trait à l'identification et au partage de certaines ressources AMOA, en particulier les directeurs de projets, au niveau d'une structure transversale à l'Etat plutôt que départementale.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*



Cour des comptes

Genève, le 18 février 2008

*Aux représentant-e-s de la presse
et des médias*

Communiqué de presse de la Cour des comptes (7 pages)

Cour des comptes: deux nouveaux rapports publiés

La Cour des comptes remet un rapport concernant le Service des Assurances de l'Etat, demandé par le Département des Finances, ainsi qu'un rapport relatif à la fonction d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMOA) en matière de systèmes d'information (rapports disponibles sur <http://www.geneve.ch/cdc/rapports.asp>).

La Cour des comptes rend aujourd'hui deux rapports relatifs à des audits de gestion, c'est-à-dire que la Cour des comptes est intervenue dans le contrôle de processus actuels de gestion à l'Etat de Genève afin de s'assurer du bon emploi des fonds publics dans les domaines contrôlés.

1) Service des Assurances de l'Etat

Au terme de cet audit de gestion, sollicité par le département des finances, la Cour a pu constater des améliorations à apporter dans la gestion du Service des assurances.

La Cour a développé **18 recommandations**, toutes acceptées par les audités, dont la mise en place nécessitera la collaboration d'autres services, notamment celui de la Direction des bâtiments et celui de l'Office du personnel.

Il s'agira notamment de disposer de listes à jour des biens immobiliers de l'Etat, d'examiner quels employés de l'Etat doivent obligatoirement être assurés auprès de la SUVA, d'organiser le système comptable garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres, de déterminer la pertinence de certaines assurances relativement aux risques encourus et de procéder à des appels d'offres selon les procédures AIMP pour les contrats d'assurances importants.

La mise en place de ces recommandations pourra conduire, selon leur niveau d'application, à **plusieurs centaines de milliers de francs d'économies par an**.

2) Assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information

La Cour des comptes a réalisé un audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ». Au moment de l'audit, 38 personnes des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :

- **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
- Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
- **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.

Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.

En outre, parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**. En règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont en accord avec l'essentiel de ces 21 recommandations.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

Annexe 1 : synthèse de l'audit du Service des Assurances

Annexe 2 : synthèse de l'audit Assistance à la maîtrise d'ouvrage

ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 7 (SERVICE DES ASSURANCES DE L'ÉTAT)

A la demande du conseiller d'Etat chargé du Département des Finances (DF), la Cour a effectué un audit de gestion du Service des Assurances de l'Etat (SAE), chargé de la gestion du portefeuille des assurances de l'Etat. Cette gestion porte sur une trentaine de contrats d'assurances, représentant un volume de primes d'environ 35 millions, relatifs aux biens, aux personnes (assurances-accident) et à la responsabilité civile.

Pour que la gestion d'un portefeuille d'assurances soit saine et efficace, il importe nécessairement de connaître avec précision les valeurs à assurer, les risques à couvrir et couverts (incendie, vol, dégât des eaux, etc.), les dommages survenus, leur fréquence, et les montants versés par les assurances à ce titre ainsi que les primes payées.

CONSTATS

A cet égard, pour assumer sa tâche, le SAE, composé de quatre personnes, doit rassembler de multiples renseignements en provenance de divers interlocuteurs, ce qui implique d'obtenir une collaboration transversale constante, efficace et précise, souvent défaillante actuellement, s'agissant notamment de l'information concernant la survenance de sinistres, des montants versés à ce titre par les assurances, voire de la valeur des immeubles.

Ainsi, en raison de l'absence de registres d'actifs fixes, le SAE a mis en place ses propres listes de biens alimentées aléatoirement par les départements, sans recoupement possible avec une autre source d'informations. De même, l'absence d'informations systématiques relatives à la survenance des sinistres ne permet pas de juger de la pertinence de certains contrats d'assurances, ni du montant des primes payées.

A ce titre plusieurs exemples peuvent être cités : défaut de ventilation entre les employés de l'Etat qui doivent être obligatoirement assurés par la SUVA (CNA), pour lesquels les primes sont plus élevées, et ceux pour lesquels ce n'est pas nécessaire, paiement de primes élevées pour le risque marginal des dégâts causés par les chiens errants, assurance spécifique couvrant treize bâtiments de l'Etat sans justification particulière relativement aux autres nombreux immeubles propriété de l'Etat, etc.

D'autre part, il a été constaté que les appels d'offres ne sont pas formalisés et les dispositions sur l'Accord Intercantonal sur les Marchés Publics (AIMP) pas respectées. Le système comptable ne permet pas d'avoir une vision globale des assurances payées par l'Etat.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **18 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes et dont les économies mesurables, selon leur niveau d'application, peuvent s'élever à **plusieurs centaines de milliers de francs par an**.

Ces recommandations impliquent tant le SAE, que la direction des bâtiments du Département des Constructions et Technologies de l'Information (DCTI), le Centre de Compétences de la Comptabilité Financière Intégrée (CCCFI) et l'Office du Personnel de l'Etat (OPE) et qui devront permettre d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir certains risques, de justifier les contrats d'assurances et les montants des primes payées.

Il s'agira notamment de :

- Procéder au remplacement ou à la mise à jour des listes des biens à disposition du SAE en concertation avec la direction des bâtiments et le CCCFI.

- Prévoir une organisation du système comptable et financier garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres et permettant d'effectuer des analyses régulières des risques.
- Formaliser, en concertation avec la direction des bâtiments, le CCCFI et l'OPE une politique permettant d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques et pouvant conduire à des économies.
- Déterminer le type de procédure AIMP applicable à chaque contrat d'assurance et procéder aux appels d'offres prévus par la loi.
- Etablir un rapport de gestion plus complet permettant d'être une véritable source d'informations pour la hiérarchie.
- Justifier le paiement des primes d'assurances accident au moins depuis l'année 2006.

Il importe dès lors que la SAE, qui assure de manière effective sa fonction d'administration des assurances de l'Etat, développe sa mission de coordination transversale.

Ces recommandations, une fois mises en place, permettront d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir les biens et personnes contre certains risques et de justifier les contrats d'assurances ainsi que les montants de primes payées.

Tout ou partie des processus de formalisation de la politique d'assurance, de la conclusion des contrats d'assurance ou encore de la gestion administrative des contrats peut être confié à un mandataire externe ou à un tiers gérant. Il est usuel que ce tiers soit rémunéré sur la base des économies réalisées.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

ANNEXE 2 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 8 (ASSISTANCE A LA MAÎTRISE D'OUVRAGE)

La Cour des comptes a réalisé un **audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information** au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ».

Fonction-clé dans la gestion des projets informatiques à l'Etat, les AMOA sont représentées dans tous les départements et disposent d'un effectif de **plus de 200 personnes** (équivalent temps plein, ETP) pour un coût de fonctionnement estimé par la Cour à **25 millions**. Au moment de l'audit, 38 ETP des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

CONSTATS

Au terme de cet audit transversal, plusieurs **constats** ont été relevés et peuvent être regroupés en deux catégories :

1. Niveau organisationnel et méthodologique de la fonction AMOA :

- La fonction AMOA des projets informatiques au sein de l'Etat est **éclatée** entre plusieurs intervenants au sein de plusieurs services et unités. Les coûts de cette fonction ne sont pas identifiés ni suivis dans leur ensemble. En outre, **aucune méthodologie de gestion de projet** pour l'ensemble de l'Etat ne permet d'assurer une gestion et un suivi cohérents.
- Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :
 - **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
 - Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
 - **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.
- Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.
- Les ressources des AMOA, en particulier les chefs/directeurs de projets, ne sont pas gérées globalement mais par département. La comparaison entre les besoins suscités par les projets et les compétences à disposition par département n'existe pas. Ainsi l'allocation actuelle des ressources est davantage le fruit du passé qu'une décision de gestion.

2. Niveau des projets de lois en matière informatique :

- Les projets de lois soumis au Grand Conseil sont très souvent imprécis et vagues, engendrant des **risques opérationnels, financiers et de contrôle**, les informations contenues dans l'exposé de motifs ne permettant pas d'instaurer un suivi budgétaire et un état d'avancement par rapport à l'objectif initial.
- Des projets complexes de plusieurs millions de francs et s'étalant sur plusieurs années sont soumis à votation **sans étude préalable** permettant d'en définir exactement

l'étendue et la faisabilité. Or, selon l'art. 52 al. 2 de la *Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève (LGAF)*, à l'article, « il ne peut être demandé l'ouverture d'un crédit que pour des travaux entièrement étudiés et dont l'exécution peut être entreprise immédiatement ».

- L'absence de suivi des coûts internes a permis de terminer des projets en dépassement avec des ressources internes qui n'étaient pas prévues par le projet de loi. Ces coûts restent sur le budget de fonctionnement au lieu d'être activés, ce qui entraîne des **irrégularités comptables**.

Parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Nom du projet	Département	Montant du projet de loi	Situation par rapport au PL
Remplacement du système VOTA	CHA	485	Budget et Délai dépassés
Etude cyber-administration	CHA	591	Délai dépassé
Gérance (gestion des baux à disposition de tiers)	DCTI	499	Délai dépassé
SIBAT (gestion du patrimoine propre : Vente location, utilisation)	DCTI	406	Délai dépassé
Mise en œuvre refonte SI DGS - ateliers prioritaires (Refonte DGS)	DES	852	Délai dépassé
Constitution Système d'information et de pilotage du DES (SIP)	DES	214	Délai dépassé
Etude et mise en œuvre système d'information Santé (VISAGE)	DES	966	Délai dépassé
Gestion des ressources humaines SIRH	DF	25'226	Délai dépassé
Refonte du système d'information du service des automobiles	DI	5'956	Délai dépassé
Déménagement OPF	DI	2'430	Budget dépassé
BiblioDIP	DIP	715	Délai dépassé
TAMI	DIP	6'849	Délai dépassé
SI-OCIRT	DSE	887	Budget et Délai dépassés
Système d'information de l'eau	DT	1'245	Délai dépassé
nCP & Tapem	PJ	303	Budget et Délai dépassés
i-JUGE, refonte et modernisation du système d'information du PJ	PJ	9'425	Budget et Délai dépassés

Selon les prévisions de **dépassements de coûts externes** pour finaliser les projets i-JUGE et VOTA, il convient aux départements concernés d'entamer les démarches pour déposer un crédit complémentaire conformément à l'article 55 de la LGAF.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes :

- Définir le champ d'activité du collège des systèmes d'information (créé en juin 2007) devant comprendre :
 - Une mission, des moyens, un périmètre et une légitimité clairs par rapport aux instances existantes,
 - Exiger une cartographie actuelle et future des systèmes d'information ainsi qu'un plan de convergence pour chaque nouveau projet de loi,
 - Choisir et imposer une méthodologie de gestion de projets,
 - Un budget pour des crédits d'études,
 - Le suivi des projets avec la tenue d'un échéancier de projets et des livrables et de leurs coûts.
- Afin de suivre les projets de loi grâce à un tableau de bord, ceux-ci doivent d'abord être replacés dans leur contexte à l'aide des cartographies ci-dessus puis précisés au moyen de :
 - Un découpage du projet en différentes phases. Chaque phase ou livrable devant être chiffré avec un montant maximum de l'ordre de 3 millions et une durée de réalisation ne devant pas dépasser 2 ans, car au-delà de ces valeurs, il est difficile d'avoir une visibilité.
 - Les phases d'un projet doivent représenter des livrables du point de vue de la maîtrise d'ouvrage.

- La durée du projet doit être indiquée par rapport à la date de votation et non en date absolue.
- La mention que la révision des processus métier a été faite doit figurer dans le projet de loi. A défaut, la première phase doit correspondre à la révision des processus.
- L'intégration des coûts complets doit être systématique. Le projet de loi doit chiffrer le coût interne et externe de la MOA, MOE et AMOA. Ceux-ci doivent être suivis aussi pour satisfaire aux normes IPSAS.
- Les économies mentionnées dans le calcul du ROI (Retour sur investissement, économie ou bénéfice attendu après la réalisation du projet par rapport au son coût) doivent être identifiables puis suivies via un centre de responsabilités et une nature de frais.

TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour 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, la Cour a invité la délégation du collège des secrétaires généraux aux systèmes d'information à remplir le "tableau de suivi des recommandations et actions" qui figure au chapitre 4, et qui **synthétise les améliorations à apporter** et indique leur niveau de **priorité**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **délai de réalisation**.

Trois mois après l'envoi initial du rapport, la Cour constate que le tableau n'a pas été rempli. A ce sujet, la Cour a été informée que « les dispositions de suivi seront arrêtées dans le cadre du Collège des Secrétaires Généraux, et plus particulièrement de sa délégation aux systèmes d'information ».

OBSERVATIONS DE L'AUDITE

Sauf exceptions, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. La Cour 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.

Dans le présent cas, le rapport a été soumis aux observations de la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information ainsi qu'aux responsables AMOA des départements.

La Cour constate qu'en règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont **en accord avec l'essentiel de ses 21 recommandations**. La principale divergence a trait à l'identification et au partage de certaines ressources AMOA, en particulier les directeurs de projets, au niveau d'une structure transversale à l'Etat plutôt que départementale.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*



Cour des comptes

Genève, le 18 février 2008

*Aux représentant-e-s de la presse
et des médias*

Communiqué de presse de la Cour des comptes (7 pages)

Cour des comptes: deux nouveaux rapports publiés

La Cour des comptes remet un rapport concernant le Service des Assurances de l'Etat, demandé par le Département des Finances, ainsi qu'un rapport relatif à la fonction d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMOA) en matière de systèmes d'information (rapports disponibles sur <http://www.geneve.ch/cdc/rapports.asp>).

La Cour des comptes rend aujourd'hui deux rapports relatifs à des audits de gestion, c'est-à-dire que la Cour des comptes est intervenue dans le contrôle de processus actuels de gestion à l'Etat de Genève afin de s'assurer du bon emploi des fonds publics dans les domaines contrôlés.

1) Service des Assurances de l'Etat

Au terme de cet audit de gestion, sollicité par le département des finances, la Cour a pu constater des améliorations à apporter dans la gestion du Service des assurances.

La Cour a développé **18 recommandations**, toutes acceptées par les audités, dont la mise en place nécessitera la collaboration d'autres services, notamment celui de la Direction des bâtiments et celui de l'Office du personnel.

Il s'agira notamment de disposer de listes à jour des biens immobiliers de l'Etat, d'examiner quels employés de l'Etat doivent obligatoirement être assurés auprès de la SUVA, d'organiser le système comptable garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres, de déterminer la pertinence de certaines assurances relativement aux risques encourus et de procéder à des appels d'offres selon les procédures AIMP pour les contrats d'assurances importants.

La mise en place de ces recommandations pourra conduire, selon leur niveau d'application, à **plusieurs centaines de milliers de francs d'économies par an**.

2) Assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information

La Cour des comptes a réalisé un audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ». Au moment de l'audit, 38 personnes des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :

- **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
- Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
- **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.

Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.

En outre, parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**. En règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont en accord avec l'essentiel de ces 21 recommandations.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

Annexe 1 : synthèse de l'audit du Service des Assurances

Annexe 2 : synthèse de l'audit Assistance à la maîtrise d'ouvrage

ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 7 (SERVICE DES ASSURANCES DE L'ÉTAT)

A la demande du conseiller d'Etat chargé du Département des Finances (DF), la Cour a effectué un audit de gestion du Service des Assurances de l'Etat (SAE), chargé de la gestion du portefeuille des assurances de l'Etat. Cette gestion porte sur une trentaine de contrats d'assurances, représentant un volume de primes d'environ 35 millions, relatifs aux biens, aux personnes (assurances-accident) et à la responsabilité civile.

Pour que la gestion d'un portefeuille d'assurances soit saine et efficace, il importe nécessairement de connaître avec précision les valeurs à assurer, les risques à couvrir et couverts (incendie, vol, dégât des eaux, etc.), les dommages survenus, leur fréquence, et les montants versés par les assurances à ce titre ainsi que les primes payées.

CONSTATS

A cet égard, pour assumer sa tâche, le SAE, composé de quatre personnes, doit rassembler de multiples renseignements en provenance de divers interlocuteurs, ce qui implique d'obtenir une collaboration transversale constante, efficace et précise, souvent défaillante actuellement, s'agissant notamment de l'information concernant la survenance de sinistres, des montants versés à ce titre par les assurances, voire de la valeur des immeubles.

Ainsi, en raison de l'absence de registres d'actifs fixes, le SAE a mis en place ses propres listes de biens alimentées aléatoirement par les départements, sans recoupement possible avec une autre source d'informations. De même, l'absence d'informations systématiques relatives à la survenance des sinistres ne permet pas de juger de la pertinence de certains contrats d'assurances, ni du montant des primes payées.

A ce titre plusieurs exemples peuvent être cités : défaut de ventilation entre les employés de l'Etat qui doivent être obligatoirement assurés par la SUVA (CNA), pour lesquels les primes sont plus élevées, et ceux pour lesquels ce n'est pas nécessaire, paiement de primes élevées pour le risque marginal des dégâts causés par les chiens errants, assurance spécifique couvrant treize bâtiments de l'Etat sans justification particulière relativement aux autres nombreux immeubles propriété de l'Etat, etc.

D'autre part, il a été constaté que les appels d'offres ne sont pas formalisés et les dispositions sur l'Accord Intercantonal sur les Marchés Publics (AIMP) pas respectées. Le système comptable ne permet pas d'avoir une vision globale des assurances payées par l'Etat.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **18 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes et dont les économies mesurables, selon leur niveau d'application, peuvent s'élever à **plusieurs centaines de milliers de francs par an**.

Ces recommandations impliquent tant le SAE, que la direction des bâtiments du Département des Constructions et Technologies de l'Information (DCTI), le Centre de Compétences de la Comptabilité Financière Intégrée (CCCFI) et l'Office du Personnel de l'Etat (OPE) et qui devront permettre d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir certains risques, de justifier les contrats d'assurances et les montants des primes payées.

Il s'agira notamment de :

- Procéder au remplacement ou à la mise à jour des listes des biens à disposition du SAE en concertation avec la direction des bâtiments et le CCCFI.

- Prévoir une organisation du système comptable et financier garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres et permettant d'effectuer des analyses régulières des risques.
- Formaliser, en concertation avec la direction des bâtiments, le CCCFI et l'OPE une politique permettant d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques et pouvant conduire à des économies.
- Déterminer le type de procédure AIMP applicable à chaque contrat d'assurance et procéder aux appels d'offres prévus par la loi.
- Etablir un rapport de gestion plus complet permettant d'être une véritable source d'informations pour la hiérarchie.
- Justifier le paiement des primes d'assurances accident au moins depuis l'année 2006.

Il importe dès lors que la SAE, qui assure de manière effective sa fonction d'administration des assurances de l'Etat, développe sa mission de coordination transversale.

Ces recommandations, une fois mises en place, permettront d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir les biens et personnes contre certains risques et de justifier les contrats d'assurances ainsi que les montants de primes payées.

Tout ou partie des processus de formalisation de la politique d'assurance, de la conclusion des contrats d'assurance ou encore de la gestion administrative des contrats peut être confié à un mandataire externe ou à un tiers gérant. Il est usuel que ce tiers soit rémunéré sur la base des économies réalisées.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

ANNEXE 2 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 8 (ASSISTANCE A LA MAÎTRISE D'OUVRAGE)

La Cour des comptes a réalisé un **audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information** au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ».

Fonction-clé dans la gestion des projets informatiques à l'Etat, les AMOA sont représentées dans tous les départements et disposent d'un effectif de **plus de 200 personnes** (équivalent temps plein, ETP) pour un coût de fonctionnement estimé par la Cour à **25 millions**. Au moment de l'audit, 38 ETP des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

CONSTATS

Au terme de cet audit transversal, plusieurs **constats** ont été relevés et peuvent être regroupés en deux catégories :

1. Niveau organisationnel et méthodologique de la fonction AMOA :

- La fonction AMOA des projets informatiques au sein de l'Etat est **éclatée** entre plusieurs intervenants au sein de plusieurs services et unités. Les coûts de cette fonction ne sont pas identifiés ni suivis dans leur ensemble. En outre, **aucune méthodologie de gestion de projet** pour l'ensemble de l'Etat ne permet d'assurer une gestion et un suivi cohérents.
- Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :
 - **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
 - Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
 - **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.
- Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.
- Les ressources des AMOA, en particulier les chefs/directeurs de projets, ne sont pas gérées globalement mais par département. La comparaison entre les besoins suscités par les projets et les compétences à disposition par département n'existe pas. Ainsi l'allocation actuelle des ressources est davantage le fruit du passé qu'une décision de gestion.

2. Niveau des projets de lois en matière informatique :

- Les projets de lois soumis au Grand Conseil sont très souvent imprécis et vagues, engendrant des **risques opérationnels, financiers et de contrôle**, les informations contenues dans l'exposé de motifs ne permettant pas d'instaurer un suivi budgétaire et un état d'avancement par rapport à l'objectif initial.
- Des projets complexes de plusieurs millions de francs et s'étalant sur plusieurs années sont soumis à votation **sans étude préalable** permettant d'en définir exactement

l'étendue et la faisabilité. Or, selon l'art. 52 al. 2 de la *Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève (LGAF)*, à l'article, « il ne peut être demandé l'ouverture d'un crédit que pour des travaux entièrement étudiés et dont l'exécution peut être entreprise immédiatement ».

- L'absence de suivi des coûts internes a permis de terminer des projets en dépassement avec des ressources internes qui n'étaient pas prévues par le projet de loi. Ces coûts restent sur le budget de fonctionnement au lieu d'être activés, ce qui entraîne des **irrégularités comptables**.

Parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Nom du projet	Département	Montant du projet de loi	Situation par rapport au PL
Remplacement du système VOTA	CHA	485	Budget et Délai dépassés
Etude cyber-administration	CHA	591	Délai dépassé
Gérance (gestion des baux à disposition de tiers)	DCTI	499	Délai dépassé
SIBAT (gestion du patrimoine propre : Vente location, utilisation)	DCTI	406	Délai dépassé
Mise en œuvre refonte SI DGS - ateliers prioritaires (Refonte DGS)	DES	852	Délai dépassé
Constitution Système d'information et de pilotage du DES (SIP)	DES	214	Délai dépassé
Etude et mise en œuvre système d'information Santé (VISAGE)	DES	966	Délai dépassé
Gestion des ressources humaines SIRH	DF	25'226	Délai dépassé
Refonte du système d'information du service des automobiles	DI	5'956	Délai dépassé
Déménagement OPF	DI	2'430	Budget dépassé
BiblioDIP	DIP	715	Délai dépassé
TAMI	DIP	6'849	Délai dépassé
SI-QCIRT	DSE	887	Budget et Délai dépassés
Système d'information de l'eau	DT	1'245	Délai dépassé
nCP & Tapem	PJ	303	Budget et Délai dépassés
i-JUGE, refonte et modernisation du système d'information du PJ	PJ	9'425	Budget et Délai dépassés

Selon les prévisions de **dépassements de coûts externes** pour finaliser les projets i-JUGE et VOTA, il convient aux départements concernés d'entamer les démarches pour déposer un crédit complémentaire conformément à l'article 55 de la LGAF.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes :

- Définir le champ d'activité du collège des systèmes d'information (créé en juin 2007) devant comprendre :
 - Une mission, des moyens, un périmètre et une légitimité clairs par rapport aux instances existantes,
 - Exiger une cartographie actuelle et future des systèmes d'information ainsi qu'un plan de convergence pour chaque nouveau projet de loi,
 - Choisir et imposer une méthodologie de gestion de projets,
 - Un budget pour des crédits d'études,
 - Le suivi des projets avec la tenue d'un échéancier de projets et des livrables et de leurs coûts.
- Afin de suivre les projets de loi grâce à un tableau de bord, ceux-ci doivent d'abord être replacés dans leur contexte à l'aide des cartographies ci-dessus puis précisés au moyen de :
 - Un découpage du projet en différentes phases. Chaque phase ou livrable devant être chiffré avec un montant maximum de l'ordre de 3 millions et une durée de réalisation ne devant pas dépasser 2 ans, car au-delà de ces valeurs, il est difficile d'avoir une visibilité.
 - Les phases d'un projet doivent représenter des livrables du point de vue de la maîtrise d'ouvrage.

- La durée du projet doit être indiquée par rapport à la date de votation et non en date absolue.
- La mention que la révision des processus métier a été faite doit figurer dans le projet de loi. A défaut, la première phase doit correspondre à la révision des processus.
- L'intégration des coûts complets doit être systématique. Le projet de loi doit chiffrer le coût interne et externe de la MOA, MOE et AMOA. Ceux-ci doivent être suivis aussi pour satisfaire aux normes IPSAS.
- Les économies mentionnées dans le calcul du ROI (Retour sur investissement, économie ou bénéfice attendu après la réalisation du projet par rapport au son coût) doivent être identifiables puis suivies via un centre de responsabilités et une nature de frais.

TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour 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, la Cour a invité la délégation du collège des secrétaires généraux aux systèmes d'information à remplir le "tableau de suivi des recommandations et actions" qui figure au chapitre 4, et qui **synthétise les améliorations à apporter** et indique leur niveau de **priorité**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **délai de réalisation**.

Trois mois après l'envoi initial du rapport, la Cour constate que le tableau n'a pas été rempli. A ce sujet, la Cour a été informée que « les dispositions de suivi seront arrêtées dans le cadre du Collège des Secrétaires Généraux, et plus particulièrement de sa délégation aux systèmes d'information ».

OBSERVATIONS DE L'AUDITE

Sauf exceptions, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. La Cour 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.

Dans le présent cas, le rapport a été soumis aux observations de la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information ainsi qu'aux responsables AMOA des départements.

La Cour constate qu'en règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont **en accord avec l'essentiel de ses 21 recommandations**. La principale divergence a trait à l'identification et au partage de certaines ressources AMOA, en particulier les directeurs de projets, au niveau d'une structure transversale à l'Etat plutôt que départementale.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*



Cour des comptes

Genève, le 18 février 2008

*Aux représentant-e-s de la presse
et des médias*

Communiqué de presse de la Cour des comptes (7 pages)

Cour des comptes: deux nouveaux rapports publiés

La Cour des comptes remet un rapport concernant le Service des Assurances de l'Etat, demandé par le Département des Finances, ainsi qu'un rapport relatif à la fonction d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMOA) en matière de systèmes d'information (rapports disponibles sur <http://www.geneve.ch/cdc/rapports.asp>).

La Cour des comptes rend aujourd'hui deux rapports relatifs à des audits de gestion, c'est-à-dire que la Cour des comptes est intervenue dans le contrôle de processus actuels de gestion à l'Etat de Genève afin de s'assurer du bon emploi des fonds publics dans les domaines contrôlés.

1) Service des Assurances de l'Etat

Au terme de cet audit de gestion, sollicité par le département des finances, la Cour a pu constater des améliorations à apporter dans la gestion du Service des assurances.

La Cour a développé **18 recommandations**, toutes acceptées par les audités, dont la mise en place nécessitera la collaboration d'autres services, notamment celui de la Direction des bâtiments et celui de l'Office du personnel.

Il s'agira notamment de disposer de listes à jour des biens immobiliers de l'Etat, d'examiner quels employés de l'Etat doivent obligatoirement être assurés auprès de la SUVA, d'organiser le système comptable garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres, de déterminer la pertinence de certaines assurances relativement aux risques encourus et de procéder à des appels d'offres selon les procédures AIMP pour les contrats d'assurances importants.

La mise en place de ces recommandations pourra conduire, selon leur niveau d'application, à **plusieurs centaines de milliers de francs d'économies par an**.

2) Assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information

La Cour des comptes a réalisé un audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ». Au moment de l'audit, 38 personnes des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :

- **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
- Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
- **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.

Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.

En outre, parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**. En règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont en accord avec l'essentiel de ces 21 recommandations.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

Annexe 1 : synthèse de l'audit du Service des Assurances

Annexe 2 : synthèse de l'audit Assistance à la maîtrise d'ouvrage

ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 7 (SERVICE DES ASSURANCES DE L'ÉTAT)

A la demande du conseiller d'Etat chargé du Département des Finances (DF), la Cour a effectué un audit de gestion du Service des Assurances de l'Etat (SAE), chargé de la gestion du portefeuille des assurances de l'Etat. Cette gestion porte sur une trentaine de contrats d'assurances, représentant un volume de primes d'environ 35 millions, relatifs aux biens, aux personnes (assurances-accident) et à la responsabilité civile.

Pour que la gestion d'un portefeuille d'assurances soit saine et efficace, il importe nécessairement de connaître avec précision les valeurs à assurer, les risques à couvrir et couverts (incendie, vol, dégât des eaux, etc.), les dommages survenus, leur fréquence, et les montants versés par les assurances à ce titre ainsi que les primes payées.

CONSTATS

A cet égard, pour assumer sa tâche, le SAE, composé de quatre personnes, doit rassembler de multiples renseignements en provenance de divers interlocuteurs, ce qui implique d'obtenir une collaboration transversale constante, efficace et précise, souvent défaillante actuellement, s'agissant notamment de l'information concernant la survenance de sinistres, des montants versés à ce titre par les assurances, voire de la valeur des immeubles.

Ainsi, en raison de l'absence de registres d'actifs fixes, le SAE a mis en place ses propres listes de biens alimentées aléatoirement par les départements, sans recoupement possible avec une autre source d'informations. De même, l'absence d'informations systématiques relatives à la survenance des sinistres ne permet pas de juger de la pertinence de certains contrats d'assurances, ni du montant des primes payées.

A ce titre plusieurs exemples peuvent être cités : défaut de ventilation entre les employés de l'Etat qui doivent être obligatoirement assurés par la SUVA (CNA), pour lesquels les primes sont plus élevées, et ceux pour lesquels ce n'est pas nécessaire, paiement de primes élevées pour le risque marginal des dégâts causés par les chiens errants, assurance spécifique couvrant treize bâtiments de l'Etat sans justification particulière relativement aux autres nombreux immeubles propriété de l'Etat, etc.

D'autre part, il a été constaté que les appels d'offres ne sont pas formalisés et les dispositions sur l'Accord Intercantonal sur les Marchés Publics (AIMP) pas respectées. Le système comptable ne permet pas d'avoir une vision globale des assurances payées par l'Etat.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **18 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes et dont les économies mesurables, selon leur niveau d'application, peuvent s'élever à **plusieurs centaines de milliers de francs par an**.

Ces recommandations impliquent tant le SAE, que la direction des bâtiments du Département des Constructions et Technologies de l'Information (DCTI), le Centre de Compétences de la Comptabilité Financière Intégrée (CCCFI) et l'Office du Personnel de l'Etat (OPE) et qui devront permettre d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir certains risques, de justifier les contrats d'assurances et les montants des primes payées.

Il s'agira notamment de :

- Procéder au remplacement ou à la mise à jour des listes des biens à disposition du SAE en concertation avec la direction des bâtiments et le CCCFI.

- Prévoir une organisation du système comptable et financier garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres et permettant d'effectuer des analyses régulières des risques.
- Formaliser, en concertation avec la direction des bâtiments, le CCCFI et l'OPE une politique permettant d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques et pouvant conduire à des économies.
- Déterminer le type de procédure AIMP applicable à chaque contrat d'assurance et procéder aux appels d'offres prévus par la loi.
- Etablir un rapport de gestion plus complet permettant d'être une véritable source d'informations pour la hiérarchie.
- Justifier le paiement des primes d'assurances accident au moins depuis l'année 2006.

Il importe dès lors que le SAE, qui assure de manière effective sa fonction d'administration des assurances de l'Etat, développe sa mission de coordination transversale.

Ces recommandations, une fois mises en place, permettront d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir les biens et personnes contre certains risques et de justifier les contrats d'assurances ainsi que les montants de primes payées.

Tout ou partie des processus de formalisation de la politique d'assurance, de la conclusion des contrats d'assurance ou encore de la gestion administrative des contrats peut être confié à un mandataire externe ou à un tiers gérant. Il est usuel que ce tiers soit rémunéré sur la base des économies réalisées.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

ANNEXE 2 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 8 (ASSISTANCE A LA MAÎTRISE D'OUVRAGE)

La Cour des comptes a réalisé un **audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information** au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ».

Fonction-clé dans la gestion des projets informatiques à l'Etat, les AMOA sont représentées dans tous les départements et disposent d'un effectif de **plus de 200 personnes** (équivalent temps plein, ETP) pour un coût de fonctionnement estimé par la Cour à **25 millions**. Au moment de l'audit, 38 ETP des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

CONSTATS

Au terme de cet audit transversal, plusieurs **constats** ont été relevés et peuvent être regroupés en deux catégories :

1. Niveau organisationnel et méthodologique de la fonction AMOA :

- La fonction AMOA des projets informatiques au sein de l'Etat est **éclatée** entre plusieurs intervenants au sein de plusieurs services et unités. Les coûts de cette fonction ne sont pas identifiés ni suivis dans leur ensemble. En outre, **aucune méthodologie de gestion de projet** pour l'ensemble de l'Etat ne permet d'assurer une gestion et un suivi cohérents.
- Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :
 - **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
 - Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
 - **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.
- Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.
- Les ressources des AMOA, en particulier les chefs/directeurs de projets, ne sont pas gérées globalement mais par département. La comparaison entre les besoins suscités par les projets et les compétences à disposition par département n'existe pas. Ainsi l'allocation actuelle des ressources est davantage le fruit du passé qu'une décision de gestion.

2. Niveau des projets de lois en matière informatique :

- Les projets de lois soumis au Grand Conseil sont très souvent imprécis et vagues, engendrant des **risques opérationnels, financiers et de contrôle**, les informations contenues dans l'exposé de motifs ne permettant pas d'instaurer un suivi budgétaire et un état d'avancement par rapport à l'objectif initial.
- Des projets complexes de plusieurs millions de francs et s'étalant sur plusieurs années sont soumis à votation **sans étude préalable** permettant d'en définir exactement

l'étendue et la faisabilité. Or, selon l'art. 52 al. 2 de la *Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève (LGAF)*, à l'article, « il ne peut être demandé l'ouverture d'un crédit que pour des travaux entièrement étudiés et dont l'exécution peut être entreprise immédiatement ».

- L'absence de suivi des coûts internes a permis de terminer des projets en dépassement avec des ressources internes qui n'étaient pas prévues par le projet de loi. Ces coûts restent sur le budget de fonctionnement au lieu d'être activés, ce qui entraîne des **irrégularités comptables**.

Parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Nom du projet	Département	Montant du projet de loi	Situation par rapport au PL
Remplacement du système VOTA	CHA	485	Budget et Délai dépassés
Etude cyber-administration	CHA	591	Délai dépassé
Gérance (gestion des baux à disposition de tiers)	DCTI	499	Délai dépassé
SIBAT (gestion du patrimoine propre : Vente location, utilisation)	DCTI	406	Délai dépassé
Mise en œuvre refonte SI DGS - ateliers prioritaires (Refonte DGS)	DES	852	Délai dépassé
Constitution Système d'information et de pilotage du DES (SIP)	DES	214	Délai dépassé
Etude et mise en œuvre système d'information Santé (VISAGE)	DES	966	Délai dépassé
Gestion des ressources humaines SIRH	DF	25'226	Délai dépassé
Refonte du système d'information du service des automobiles	DI	5'956	Délai dépassé
Déménagement OPF	DI	2'430	Budget dépassé
BiblioDIP	DIP	715	Délai dépassé
TAMI	DIP	6'849	Délai dépassé
SI-QCIRT	DSE	887	Budget et Délai dépassés
Système d'information de l'eau	DT	1'245	Délai dépassé
nCP & Tapem	PJ	303	Budget et Délai dépassés
i-JUGE, refonte et modernisation du système d'information du PJ	PJ	9'425	Budget et Délai dépassés

Selon les prévisions de **dépassements de coûts externes** pour finaliser les projets i-JUGE et VOTA, il convient aux départements concernés d'entamer les démarches pour déposer un crédit complémentaire conformément à l'article 55 de la LGAF.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes :

- Définir le champ d'activité du collège des systèmes d'information (créé en juin 2007) devant comprendre :
 - Une mission, des moyens, un périmètre et une légitimité clairs par rapport aux instances existantes,
 - Exiger une cartographie actuelle et future des systèmes d'information ainsi qu'un plan de convergence pour chaque nouveau projet de loi,
 - Choisir et imposer une méthodologie de gestion de projets,
 - Un budget pour des crédits d'études,
 - Le suivi des projets avec la tenue d'un échéancier de projets et des livrables et de leurs coûts.
- Afin de suivre les projets de loi grâce à un tableau de bord, ceux-ci doivent d'abord être replacés dans leur contexte à l'aide des cartographies ci-dessus puis précisés au moyen de :
 - Un découpage du projet en différentes phases. Chaque phase ou livrable devant être chiffré avec un montant maximum de l'ordre de 3 millions et une durée de réalisation ne devant pas dépasser 2 ans, car au-delà de ces valeurs, il est difficile d'avoir une visibilité.
 - Les phases d'un projet doivent représenter des livrables du point de vue de la maîtrise d'ouvrage.

- La durée du projet doit être indiquée par rapport à la date de votation et non en date absolue.
- La mention que la révision des processus métier a été faite doit figurer dans le projet de loi. A défaut, la première phase doit correspondre à la révision des processus.
- L'intégration des coûts complets doit être systématique. Le projet de loi doit chiffrer le coût interne et externe de la MOA, MOE et AMOA. Ceux-ci doivent être suivis aussi pour satisfaire aux normes IPSAS.
- Les économies mentionnées dans le calcul du ROI (Retour sur investissement, économie ou bénéfice attendu après la réalisation du projet par rapport au son coût) doivent être identifiables puis suivies via un centre de responsabilités et une nature de frais.

TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour 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, la Cour a invité la délégation du collège des secrétaires généraux aux systèmes d'information à remplir le "tableau de suivi des recommandations et actions" qui figure au chapitre 4, et qui **synthétise les améliorations à apporter** et indique leur niveau de **priorité**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **délai de réalisation**.

Trois mois après l'envoi initial du rapport, la Cour constate que le tableau n'a pas été rempli. A ce sujet, la Cour a été informée que « les dispositions de suivi seront arrêtées dans le cadre du Collège des Secrétaires Généraux, et plus particulièrement de sa délégation aux systèmes d'information ».

OBSERVATIONS DE L'AUDITE

Sauf exceptions, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. La Cour 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.

Dans le présent cas, le rapport a été soumis aux observations de la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information ainsi qu'aux responsables AMOA des départements.

La Cour constate qu'en règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont **en accord avec l'essentiel de ses 21 recommandations**. La principale divergence a trait à l'identification et au partage de certaines ressources AMOA, en particulier les directeurs de projets, au niveau d'une structure transversale à l'Etat plutôt que départementale.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*



Cour des comptes

Genève, le 18 février 2008

*Aux représentant-e-s de la presse
et des médias*

Communiqué de presse de la Cour des comptes (7 pages)

Cour des comptes: deux nouveaux rapports publiés

La Cour des comptes remet un rapport concernant le Service des Assurances de l'Etat, demandé par le Département des Finances, ainsi qu'un rapport relatif à la fonction d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMOA) en matière de systèmes d'information (rapports disponibles sur <http://www.geneve.ch/cdc/rapports.asp>).

La Cour des comptes rend aujourd'hui deux rapports relatifs à des audits de gestion, c'est-à-dire que la Cour des comptes est intervenue dans le contrôle de processus actuels de gestion à l'Etat de Genève afin de s'assurer du bon emploi des fonds publics dans les domaines contrôlés.

1) Service des Assurances de l'Etat

Au terme de cet audit de gestion, sollicité par le département des finances, la Cour a pu constater des améliorations à apporter dans la gestion du Service des assurances.

La Cour a développé **18 recommandations**, toutes acceptées par les audités, dont la mise en place nécessitera la collaboration d'autres services, notamment celui de la Direction des bâtiments et celui de l'Office du personnel.

Il s'agira notamment de disposer de listes à jour des biens immobiliers de l'Etat, d'examiner quels employés de l'Etat doivent obligatoirement être assurés auprès de la SUVA, d'organiser le système comptable garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres, de déterminer la pertinence de certaines assurances relativement aux risques encourus et de procéder à des appels d'offres selon les procédures AIMP pour les contrats d'assurances importants.

La mise en place de ces recommandations pourra conduire, selon leur niveau d'application, à **plusieurs centaines de milliers de francs d'économies par an**.

2) Assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information

La Cour des comptes a réalisé un audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ». Au moment de l'audit, 38 personnes des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :

- **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
- Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
- **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.

Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.

En outre, parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**. En règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont en accord avec l'essentiel de ces 21 recommandations.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

Annexe 1 : synthèse de l'audit du Service des Assurances

Annexe 2 : synthèse de l'audit Assistance à la maîtrise d'ouvrage

ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 7 (SERVICE DES ASSURANCES DE L'ÉTAT)

A la demande du conseiller d'Etat chargé du Département des Finances (DF), la Cour a effectué un audit de gestion du Service des Assurances de l'Etat (SAE), chargé de la gestion du portefeuille des assurances de l'Etat. Cette gestion porte sur une trentaine de contrats d'assurances, représentant un volume de primes d'environ 35 millions, relatifs aux biens, aux personnes (assurances-accident) et à la responsabilité civile.

Pour que la gestion d'un portefeuille d'assurances soit saine et efficace, il importe nécessairement de connaître avec précision les valeurs à assurer, les risques à couvrir et couverts (incendie, vol, dégât des eaux, etc.), les dommages survenus, leur fréquence, et les montants versés par les assurances à ce titre ainsi que les primes payées.

CONSTATS

A cet égard, pour assumer sa tâche, le SAE, composé de quatre personnes, doit rassembler de multiples renseignements en provenance de divers interlocuteurs, ce qui implique d'obtenir une collaboration transversale constante, efficace et précise, souvent défaillante actuellement, s'agissant notamment de l'information concernant la survenance de sinistres, des montants versés à ce titre par les assurances, voire de la valeur des immeubles.

Ainsi, en raison de l'absence de registres d'actifs fixes, le SAE a mis en place ses propres listes de biens alimentées aléatoirement par les départements, sans recoupement possible avec une autre source d'informations. De même, l'absence d'informations systématiques relatives à la survenance des sinistres ne permet pas de juger de la pertinence de certains contrats d'assurances, ni du montant des primes payées.

A ce titre plusieurs exemples peuvent être cités : défaut de ventilation entre les employés de l'Etat qui doivent être obligatoirement assurés par la SUVA (CNA), pour lesquels les primes sont plus élevées, et ceux pour lesquels ce n'est pas nécessaire, paiement de primes élevées pour le risque marginal des dégâts causés par les chiens errants, assurance spécifique couvrant treize bâtiments de l'Etat sans justification particulière relativement aux autres nombreux immeubles propriété de l'Etat, etc.

D'autre part, il a été constaté que les appels d'offres ne sont pas formalisés et les dispositions sur l'Accord Intercantonal sur les Marchés Publics (AIMP) pas respectées. Le système comptable ne permet pas d'avoir une vision globale des assurances payées par l'Etat.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **18 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes et dont les économies mesurables, selon leur niveau d'application, peuvent s'élever à **plusieurs centaines de milliers de francs par an**.

Ces recommandations impliquent tant le SAE, que la direction des bâtiments du Département des Constructions et Technologies de l'Information (DCTI), le Centre de Compétences de la Comptabilité Financière Intégrée (CCCFI) et l'Office du Personnel de l'Etat (OPE) et qui devront permettre d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir certains risques, de justifier les contrats d'assurances et les montants des primes payées.

Il s'agira notamment de :

- Procéder au remplacement ou à la mise à jour des listes des biens à disposition du SAE en concertation avec la direction des bâtiments et le CCCFI.

- Prévoir une organisation du système comptable et financier garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres et permettant d'effectuer des analyses régulières des risques.
- Formaliser, en concertation avec la direction des bâtiments, le CCCFI et l'OPE une politique permettant d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques et pouvant conduire à des économies.
- Déterminer le type de procédure AIMP applicable à chaque contrat d'assurance et procéder aux appels d'offres prévus par la loi.
- Etablir un rapport de gestion plus complet permettant d'être une véritable source d'informations pour la hiérarchie.
- Justifier le paiement des primes d'assurances accident au moins depuis l'année 2006.

Il importe dès lors que le SAE, qui assure de manière effective sa fonction d'administration des assurances de l'Etat, développe sa mission de coordination transversale.

Ces recommandations, une fois mises en place, permettront d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir les biens et personnes contre certains risques et de justifier les contrats d'assurances ainsi que les montants de primes payées.

Tout ou partie des processus de formalisation de la politique d'assurance, de la conclusion des contrats d'assurance ou encore de la gestion administrative des contrats peut être confié à un mandataire externe ou à un tiers gérant. Il est usuel que ce tiers soit rémunéré sur la base des économies réalisées.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

ANNEXE 2 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 8 (ASSISTANCE A LA MAÎTRISE D'OUVRAGE)

La Cour des comptes a réalisé un **audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information** au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ».

Fonction-clé dans la gestion des projets informatiques à l'Etat, les AMOA sont représentées dans tous les départements et disposent d'un effectif de **plus de 200 personnes** (équivalent temps plein, ETP) pour un coût de fonctionnement estimé par la Cour à **25 millions**. Au moment de l'audit, 38 ETP des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

CONSTATS

Au terme de cet audit transversal, plusieurs **constats** ont été relevés et peuvent être regroupés en deux catégories :

1. Niveau organisationnel et méthodologique de la fonction AMOA :

- La fonction AMOA des projets informatiques au sein de l'Etat est **éclatée** entre plusieurs intervenants au sein de plusieurs services et unités. Les coûts de cette fonction ne sont pas identifiés ni suivis dans leur ensemble. En outre, **aucune méthodologie de gestion de projet** pour l'ensemble de l'Etat ne permet d'assurer une gestion et un suivi cohérents.
- Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :
 - **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
 - Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
 - **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.
- Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.
- Les ressources des AMOA, en particulier les chefs/directeurs de projets, ne sont pas gérées globalement mais par département. La comparaison entre les besoins suscités par les projets et les compétences à disposition par département n'existe pas. Ainsi l'allocation actuelle des ressources est davantage le fruit du passé qu'une décision de gestion.

2. Niveau des projets de lois en matière informatique :

- Les projets de lois soumis au Grand Conseil sont très souvent imprécis et vagues, engendrant des **risques opérationnels, financiers et de contrôle**, les informations contenues dans l'exposé de motifs ne permettant pas d'instaurer un suivi budgétaire et un état d'avancement par rapport à l'objectif initial.
- Des projets complexes de plusieurs millions de francs et s'étalant sur plusieurs années sont soumis à votation **sans étude préalable** permettant d'en définir exactement

l'étendue et la faisabilité. Or, selon l'art. 52 al. 2 de la *Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève (LGAF)*, à l'article, « il ne peut être demandé l'ouverture d'un crédit que pour des travaux entièrement étudiés et dont l'exécution peut être entreprise immédiatement ».

- L'absence de suivi des coûts internes a permis de terminer des projets en dépassement avec des ressources internes qui n'étaient pas prévues par le projet de loi. Ces coûts restent sur le budget de fonctionnement au lieu d'être activés, ce qui entraîne des **irrégularités comptables**.

Parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Nom du projet	Département	Montant du projet de loi	Situation par rapport au PL
Remplacement du système VOTA	CHA	485	Budget et Délai dépassés
Etude cyber-administration	CHA	591	Délai dépassé
Gérance (gestion des baux à disposition de tiers)	DCTI	499	Délai dépassé
SIBAT (gestion du patrimoine propre : Vente location, utilisation)	DCTI	406	Délai dépassé
Mise en œuvre refonte SI DGS - ateliers prioritaires (Refonte DGS)	DES	852	Délai dépassé
Constitution Système d'information et de pilotage du DES (SIP)	DES	214	Délai dépassé
Etude et mise en œuvre système d'information Santé (VISAGE)	DES	966	Délai dépassé
Gestion des ressources humaines SIRH	DF	25'226	Délai dépassé
Refonte du système d'information du service des automobiles	DI	5'956	Délai dépassé
Déménagement OPF	DI	2'430	Budget dépassé
BiblioDIP	DIP	715	Délai dépassé
TAMI	DIP	6'849	Délai dépassé
SI-OCIRT	DSE	887	Budget et Délai dépassés
Système d'information de l'eau	DT	1'245	Délai dépassé
nCP & Tapem	PJ	303	Budget et Délai dépassés
i-JUGE, refonte et modernisation du système d'information du PJ	PJ	9'425	Budget et Délai dépassés

Selon les prévisions de **dépassements de coûts externes** pour finaliser les projets i-JUGE et VOTA, il convient aux départements concernés d'entamer les démarches pour déposer un crédit complémentaire conformément à l'article 55 de la LGAF.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes :

- Définir le champ d'activité du collège des systèmes d'information (créé en juin 2007) devant comprendre :
 - Une mission, des moyens, un périmètre et une légitimité clairs par rapport aux instances existantes,
 - Exiger une cartographie actuelle et future des systèmes d'information ainsi qu'un plan de convergence pour chaque nouveau projet de loi,
 - Choisir et imposer une méthodologie de gestion de projets,
 - Un budget pour des crédits d'études,
 - Le suivi des projets avec la tenue d'un échéancier de projets et des livrables et de leurs coûts.
- Afin de suivre les projets de loi grâce à un tableau de bord, ceux-ci doivent d'abord être replacés dans leur contexte à l'aide des cartographies ci-dessus puis précisés au moyen de :
 - Un découpage du projet en différentes phases. Chaque phase ou livrable devant être chiffré avec un montant maximum de l'ordre de 3 millions et une durée de réalisation ne devant pas dépasser 2 ans, car au-delà de ces valeurs, il est difficile d'avoir une visibilité.
 - Les phases d'un projet doivent représenter des livrables du point de vue de la maîtrise d'ouvrage.

- La durée du projet doit être indiquée par rapport à la date de votation et non en date absolue.
- La mention que la révision des processus métier a été faite doit figurer dans le projet de loi. A défaut, la première phase doit correspondre à la révision des processus.
- L'intégration des coûts complets doit être systématique. Le projet de loi doit chiffrer le coût interne et externe de la MOA, MOE et AMOA. Ceux-ci doivent être suivis aussi pour satisfaire aux normes IPSAS.
- Les économies mentionnées dans le calcul du ROI (Retour sur investissement, économie ou bénéfice attendu après la réalisation du projet par rapport au son coût) doivent être identifiables puis suivies via un centre de responsabilités et une nature de frais.

TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour 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, la Cour a invité la délégation du collège des secrétaires généraux aux systèmes d'information à remplir le "tableau de suivi des recommandations et actions" qui figure au chapitre 4, et qui **synthétise les améliorations à apporter** et indique leur niveau de **priorité**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **délaï de réalisation**.

Trois mois après l'envoi initial du rapport, la Cour constate que le tableau n'a pas été rempli. A ce sujet, la Cour a été informée que « les dispositions de suivi seront arrêtées dans le cadre du Collège des Secrétaires Généraux, et plus particulièrement de sa délégation aux systèmes d'information ».

OBSERVATIONS DE L'AUDITE

Sauf exceptions, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. La Cour 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.

Dans le présent cas, le rapport a été soumis aux observations de la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information ainsi qu'aux responsables AMOA des départements.

La Cour constate qu'en règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont **en accord avec l'essentiel de ses 21 recommandations**. La principale divergence a trait à l'identification et au partage de certaines ressources AMOA, en particulier les directeurs de projets, au niveau d'une structure transversale à l'Etat plutôt que départementale.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*



Cour des comptes

Genève, le 18 février 2008

*Aux représentant-e-s de la presse
et des médias*

Communiqué de presse de la Cour des comptes (7 pages)

Cour des comptes: deux nouveaux rapports publiés

La Cour des comptes remet un rapport concernant le Service des Assurances de l'Etat, demandé par le Département des Finances, ainsi qu'un rapport relatif à la fonction d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMOA) en matière de systèmes d'information (rapports disponibles sur <http://www.geneve.ch/cdc/rapports.asp>).

La Cour des comptes rend aujourd'hui deux rapports relatifs à des audits de gestion, c'est-à-dire que la Cour des comptes est intervenue dans le contrôle de processus actuels de gestion à l'Etat de Genève afin de s'assurer du bon emploi des fonds publics dans les domaines contrôlés.

1) Service des Assurances de l'Etat

Au terme de cet audit de gestion, sollicité par le département des finances, la Cour a pu constater des améliorations à apporter dans la gestion du Service des assurances.

La Cour a développé **18 recommandations**, toutes acceptées par les audités, dont la mise en place nécessitera la collaboration d'autres services, notamment celui de la Direction des bâtiments et celui de l'Office du personnel.

Il s'agira notamment de disposer de listes à jour des biens immobiliers de l'Etat, d'examiner quels employés de l'Etat doivent obligatoirement être assurés auprès de la SUVA, d'organiser le système comptable garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres, de déterminer la pertinence de certaines assurances relativement aux risques encourus et de procéder à des appels d'offres selon les procédures AIMP pour les contrats d'assurances importants.

La mise en place de ces recommandations pourra conduire, selon leur niveau d'application, à **plusieurs centaines de milliers de francs d'économies par an**.

2) Assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information

La Cour des comptes a réalisé un audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ». Au moment de l'audit, 38 personnes des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :

- **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
- Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
- **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.

Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.

En outre, parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**. En règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont en accord avec l'essentiel de ces 21 recommandations.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

Annexe 1 : synthèse de l'audit du Service des Assurances

Annexe 2 : synthèse de l'audit Assistance à la maîtrise d'ouvrage

ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 7 (SERVICE DES ASSURANCES DE L'ÉTAT)

A la demande du conseiller d'Etat chargé du Département des Finances (DF), la Cour a effectué un audit de gestion du Service des Assurances de l'Etat (SAE), chargé de la gestion du portefeuille des assurances de l'Etat. Cette gestion porte sur une trentaine de contrats d'assurances, représentant un volume de primes d'environ 35 millions, relatifs aux biens, aux personnes (assurances-accident) et à la responsabilité civile.

Pour que la gestion d'un portefeuille d'assurances soit saine et efficace, il importe nécessairement de connaître avec précision les valeurs à assurer, les risques à couvrir et couverts (incendie, vol, dégât des eaux, etc.), les dommages survenus, leur fréquence, et les montants versés par les assurances à ce titre ainsi que les primes payées.

CONSTATS

A cet égard, pour assumer sa tâche, le SAE, composé de quatre personnes, doit rassembler de multiples renseignements en provenance de divers interlocuteurs, ce qui implique d'obtenir une collaboration transversale constante, efficace et précise, souvent défaillante actuellement, s'agissant notamment de l'information concernant la survenance de sinistres, des montants versés à ce titre par les assurances, voire de la valeur des immeubles.

Ainsi, en raison de l'absence de registres d'actifs fixes, le SAE a mis en place ses propres listes de biens alimentées aléatoirement par les départements, sans recoupement possible avec une autre source d'informations. De même, l'absence d'informations systématiques relatives à la survenance des sinistres ne permet pas de juger de la pertinence de certains contrats d'assurances, ni du montant des primes payées.

A ce titre plusieurs exemples peuvent être cités : défaut de ventilation entre les employés de l'Etat qui doivent être obligatoirement assurés par la SUVA (CNA), pour lesquels les primes sont plus élevées, et ceux pour lesquels ce n'est pas nécessaire, paiement de primes élevées pour le risque marginal des dégâts causés par les chiens errants, assurance spécifique couvrant treize bâtiments de l'Etat sans justification particulière relativement aux autres nombreux immeubles propriété de l'Etat, etc.

D'autre part, il a été constaté que les appels d'offres ne sont pas formalisés et les dispositions sur l'Accord Interkantonal sur les Marchés Publics (AIMP) pas respectées. Le système comptable ne permet pas d'avoir une vision globale des assurances payées par l'Etat.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **18 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes et dont les économies mesurables, selon leur niveau d'application, peuvent s'élever à **plusieurs centaines de milliers de francs par an**.

Ces recommandations impliquent tant le SAE, que la direction des bâtiments du Département des Constructions et Technologies de l'Information (DCTI), le Centre de Compétences de la Comptabilité Financière Intégrée (CCCFI) et l'Office du Personnel de l'Etat (OPE) et qui devront permettre d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir certains risques, de justifier les contrats d'assurances et les montants des primes payées.

Il s'agira notamment de :

- Procéder au remplacement ou à la mise à jour des listes des biens à disposition du SAE en concertation avec la direction des bâtiments et le CCCFI.

- Prévoir une organisation du système comptable et financier garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres et permettant d'effectuer des analyses régulières des risques.
- Formaliser, en concertation avec la direction des bâtiments, le CCCFI et l'OPE une politique permettant d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques et pouvant conduire à des économies.
- Déterminer le type de procédure AIMP applicable à chaque contrat d'assurance et procéder aux appels d'offres prévus par la loi.
- Etablir un rapport de gestion plus complet permettant d'être une véritable source d'informations pour la hiérarchie.
- Justifier le paiement des primes d'assurances accident au moins depuis l'année 2006.

Il importe dès lors que le SAE, qui assure de manière effective sa fonction d'administration des assurances de l'Etat, développe sa mission de coordination transversale.

Ces recommandations, une fois mises en place, permettront d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir les biens et personnes contre certains risques et de justifier les contrats d'assurances ainsi que les montants de primes payées.

Tout ou partie des processus de formalisation de la politique d'assurance, de la conclusion des contrats d'assurance ou encore de la gestion administrative des contrats peut être confié à un mandataire externe ou à un tiers gérant. Il est usuel que ce tiers soit rémunéré sur la base des économies réalisées.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

ANNEXE 2 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 8 (ASSISTANCE A LA MAÎTRISE D'OUVRAGE)

La Cour des comptes a réalisé un **audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information** au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ».

Fonction-clé dans la gestion des projets informatiques à l'Etat, les AMOA sont représentées dans tous les départements et disposent d'un effectif de **plus de 200 personnes** (équivalent temps plein, ETP) pour un coût de fonctionnement estimé par la Cour à **25 millions**. Au moment de l'audit, 38 ETP des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

CONSTATS

Au terme de cet audit transversal, plusieurs **constats** ont été relevés et peuvent être regroupés en deux catégories :

1. Niveau organisationnel et méthodologique de la fonction AMOA :

- La fonction AMOA des projets informatiques au sein de l'Etat est **éclatée** entre plusieurs intervenants au sein de plusieurs services et unités. Les coûts de cette fonction ne sont pas identifiés ni suivis dans leur ensemble. En outre, **aucune méthodologie de gestion de projet** pour l'ensemble de l'Etat ne permet d'assurer une gestion et un suivi cohérents.
- Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :
 - **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
 - Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
 - **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.
- Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.
- Les ressources des AMOA, en particulier les chefs/directeurs de projets, ne sont pas gérées globalement mais par département. La comparaison entre les besoins suscités par les projets et les compétences à disposition par département n'existe pas. Ainsi l'allocation actuelle des ressources est davantage le fruit du passé qu'une décision de gestion.

2. Niveau des projets de lois en matière informatique :

- Les projets de lois soumis au Grand Conseil sont très souvent imprécis et vagues, engendrant des **risques opérationnels, financiers et de contrôle**, les informations contenues dans l'exposé de motifs ne permettant pas d'instaurer un suivi budgétaire et un état d'avancement par rapport à l'objectif initial.
- Des projets complexes de plusieurs millions de francs et s'étalant sur plusieurs années sont soumis à votation **sans étude préalable** permettant d'en définir exactement

l'étendue et la faisabilité. Or, selon l'art. 52 al. 2 de la *Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève (LGAF)*, à l'article, « il ne peut être demandé l'ouverture d'un crédit que pour des travaux entièrement étudiés et dont l'exécution peut être entreprise immédiatement ».

- L'absence de suivi des coûts internes a permis de terminer des projets en dépassement avec des ressources internes qui n'étaient pas prévues par le projet de loi. Ces coûts restent sur le budget de fonctionnement au lieu d'être activés, ce qui entraîne des **irrégularités comptables**.

Parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Nom du projet	Département	Montant du projet de loi	Situation par rapport au PL
Remplacement du système VOTA	CHA	485	Budget et Délai dépassés
Etude cyber-administration	CHA	591	Délai dépassé
Gérance (gestion des baux à disposition de tiers)	DCTI	499	Délai dépassé
SIBAT (gestion du patrimoine propre : Vente location, utilisation)	DCTI	406	Délai dépassé
Mise en œuvre refonte SI DGS - ateliers prioritaires (Refonte DGS)	DES	852	Délai dépassé
Constitution Système d'information et de pilotage du DES (SIP)	DES	214	Délai dépassé
Etude et mise en œuvre système d'information Santé (VISAGE)	DES	966	Délai dépassé
Gestion des ressources humaines SIRH	DF	25'226	Délai dépassé
Refonte du système d'information du service des automobiles	DI	5'956	Délai dépassé
Déménagement OPF	DI	2'430	Budget dépassé
BiblioDIP	DIP	715	Délai dépassé
TAMI	DIP	6'849	Délai dépassé
SI-OCIRT	DSE	887	Budget et Délai dépassés
Système d'information de l'eau	DT	1'245	Délai dépassé
nCP & Tapem	PJ	303	Budget et Délai dépassés
i-JUGE, refonte et modernisation du système d'information du PJ	PJ	9'425	Budget et Délai dépassés

Selon les prévisions de **dépassements de coûts externes** pour finaliser les projets i-JUGE et VOTA, il convient aux départements concernés d'entamer les démarches pour déposer un crédit complémentaire conformément à l'article 55 de la LGAF.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes :

- Définir le champ d'activité du collège des systèmes d'information (créé en juin 2007) devant comprendre :
 - Une mission, des moyens, un périmètre et une légitimité clairs par rapport aux instances existantes,
 - Exiger une cartographie actuelle et future des systèmes d'information ainsi qu'un plan de convergence pour chaque nouveau projet de loi,
 - Choisir et imposer une méthodologie de gestion de projets,
 - Un budget pour des crédits d'études,
 - Le suivi des projets avec la tenue d'un échéancier de projets et des livrables et de leurs coûts.
- Afin de suivre les projets de loi grâce à un tableau de bord, ceux-ci doivent d'abord être replacés dans leur contexte à l'aide des cartographies ci-dessus puis précisés au moyen de :
 - Un découpage du projet en différentes phases. Chaque phase ou livrable devant être chiffré avec un montant maximum de l'ordre de 3 millions et une durée de réalisation ne devant pas dépasser 2 ans, car au-delà de ces valeurs, il est difficile d'avoir une visibilité.
 - Les phases d'un projet doivent représenter des livrables du point de vue de la maîtrise d'ouvrage.

- La durée du projet doit être indiquée par rapport à la date de votation et non en date absolue.
- La mention que la révision des processus métier a été faite doit figurer dans le projet de loi. A défaut, la première phase doit correspondre à la révision des processus.
- L'intégration des coûts complets doit être systématique. Le projet de loi doit chiffrer le coût interne et externe de la MOA, MOE et AMOA. Ceux-ci doivent être suivis aussi pour satisfaire aux normes IPSAS.
- Les économies mentionnées dans le calcul du ROI (Retour sur investissement, économie ou bénéfice attendu après la réalisation du projet par rapport au son coût) doivent être identifiables puis suivies via un centre de responsabilités et une nature de frais.

TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour 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, la Cour a invité la délégation du collège des secrétaires généraux aux systèmes d'information à remplir le "tableau de suivi des recommandations et actions" qui figure au chapitre 4, et qui **synthétise les améliorations à apporter** et indique leur niveau de **priorité**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **délai de réalisation**.

Trois mois après l'envoi initial du rapport, la Cour constate que le tableau n'a pas été rempli. A ce sujet, la Cour a été informée que « les dispositions de suivi seront arrêtées dans le cadre du Collège des Secrétaires Généraux, et plus particulièrement de sa délégation aux systèmes d'information ».

OBSERVATIONS DE L'AUDITE

Sauf exceptions, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. La Cour 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.

Dans le présent cas, le rapport a été soumis aux observations de la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information ainsi qu'aux responsables AMOA des départements.

La Cour constate qu'en règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont **en accord avec l'essentiel de ses 21 recommandations**. La principale divergence a trait à l'identification et au partage de certaines ressources AMOA, en particulier les directeurs de projets, au niveau d'une structure transversale à l'Etat plutôt que départementale.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*



Cour des comptes

Genève, le 18 février 2008

*Aux représentant-e-s de la presse
et des médias*

Communiqué de presse de la Cour des comptes (7 pages)

Cour des comptes: deux nouveaux rapports publiés

La Cour des comptes remet un rapport concernant le Service des Assurances de l'Etat, demandé par le Département des Finances, ainsi qu'un rapport relatif à la fonction d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMOA) en matière de systèmes d'information (rapports disponibles sur <http://www.geneve.ch/cdc/rapports.asp>).

La Cour des comptes rend aujourd'hui deux rapports relatifs à des audits de gestion, c'est-à-dire que la Cour des comptes est intervenue dans le contrôle de processus actuels de gestion à l'Etat de Genève afin de s'assurer du bon emploi des fonds publics dans les domaines contrôlés.

1) Service des Assurances de l'Etat

Au terme de cet audit de gestion, sollicité par le département des finances, la Cour a pu constater des améliorations à apporter dans la gestion du Service des assurances.

La Cour a développé **18 recommandations**, toutes acceptées par les audités, dont la mise en place nécessitera la collaboration d'autres services, notamment celui de la Direction des bâtiments et celui de l'Office du personnel.

Il s'agira notamment de disposer de listes à jour des biens immobiliers de l'Etat, d'examiner quels employés de l'Etat doivent obligatoirement être assurés auprès de la SUVA, d'organiser le système comptable garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres, de déterminer la pertinence de certaines assurances relativement aux risques encourus et de procéder à des appels d'offres selon les procédures AIMP pour les contrats d'assurances importants.

La mise en place de ces recommandations pourra conduire, selon leur niveau d'application, à **plusieurs centaines de milliers de francs d'économies par an**.

2) Assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information

La Cour des comptes a réalisé un audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ». Au moment de l'audit, 38 personnes des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :

- **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
- Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
- **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.

Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.

En outre, parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**. En règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont en accord avec l'essentiel de ces 21 recommandations.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

Annexe 1 : synthèse de l'audit du Service des Assurances

Annexe 2 : synthèse de l'audit Assistance à la maîtrise d'ouvrage

ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 7 (SERVICE DES ASSURANCES DE L'ÉTAT)

A la demande du conseiller d'Etat chargé du Département des Finances (DF), la Cour a effectué un audit de gestion du Service des Assurances de l'Etat (SAE), chargé de la gestion du portefeuille des assurances de l'Etat. Cette gestion porte sur une trentaine de contrats d'assurances, représentant un volume de primes d'environ 35 millions, relatifs aux biens, aux personnes (assurances-accident) et à la responsabilité civile.

Pour que la gestion d'un portefeuille d'assurances soit saine et efficace, il importe nécessairement de connaître avec précision les valeurs à assurer, les risques à couvrir et couverts (incendie, vol, dégât des eaux, etc.), les dommages survenus, leur fréquence, et les montants versés par les assurances à ce titre ainsi que les primes payées.

CONSTATS

A cet égard, pour assumer sa tâche, le SAE, composé de quatre personnes, doit rassembler de multiples renseignements en provenance de divers interlocuteurs, ce qui implique d'obtenir une collaboration transversale constante, efficace et précise, souvent défaillante actuellement, s'agissant notamment de l'information concernant la survenance de sinistres, des montants versés à ce titre par les assurances, voire de la valeur des immeubles.

Ainsi, en raison de l'absence de registres d'actifs fixes, le SAE a mis en place ses propres listes de biens alimentées aléatoirement par les départements, sans recoupement possible avec une autre source d'informations. De même, l'absence d'informations systématiques relatives à la survenance des sinistres ne permet pas de juger de la pertinence de certains contrats d'assurances, ni du montant des primes payées.

A ce titre plusieurs exemples peuvent être cités : défaut de ventilation entre les employés de l'Etat qui doivent être obligatoirement assurés par la SUVA (CNA), pour lesquels les primes sont plus élevées, et ceux pour lesquels ce n'est pas nécessaire, paiement de primes élevées pour le risque marginal des dégâts causés par les chiens errants, assurance spécifique couvrant treize bâtiments de l'Etat sans justification particulière relativement aux autres nombreux immeubles propriété de l'Etat, etc.

D'autre part, il a été constaté que les appels d'offres ne sont pas formalisés et les dispositions sur l'Accord Intercantonal sur les Marchés Publics (AIMP) pas respectées. Le système comptable ne permet pas d'avoir une vision globale des assurances payées par l'Etat.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **18 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes et dont les économies mesurables, selon leur niveau d'application, peuvent s'élever à **plusieurs centaines de milliers de francs par an**.

Ces recommandations impliquent tant le SAE, que la direction des bâtiments du Département des Constructions et Technologies de l'Information (DCTI), le Centre de Compétences de la Comptabilité Financière Intégrée (CCCFI) et l'Office du Personnel de l'Etat (OPE) et qui devront permettre d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir certains risques, de justifier les contrats d'assurances et les montants des primes payées.

Il s'agira notamment de :

- Procéder au remplacement ou à la mise à jour des listes des biens à disposition du SAE en concertation avec la direction des bâtiments et le CCCFI.

- Prévoir une organisation du système comptable et financier garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres et permettant d'effectuer des analyses régulières des risques.
- Formaliser, en concertation avec la direction des bâtiments, le CCCFI et l'OPE une politique permettant d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques et pouvant conduire à des économies.
- Déterminer le type de procédure AIMP applicable à chaque contrat d'assurance et procéder aux appels d'offres prévus par la loi.
- Etablir un rapport de gestion plus complet permettant d'être une véritable source d'informations pour la hiérarchie.
- Justifier le paiement des primes d'assurances accident au moins depuis l'année 2006.

Il importe dès lors que le SAE, qui assure de manière effective sa fonction d'administration des assurances de l'Etat, développe sa mission de coordination transversale.

Ces recommandations, une fois mises en place, permettront d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir les biens et personnes contre certains risques et de justifier les contrats d'assurances ainsi que les montants de primes payées.

Tout ou partie des processus de formalisation de la politique d'assurance, de la conclusion des contrats d'assurance ou encore de la gestion administrative des contrats peut être confié à un mandataire externe ou à un tiers gérant. Il est usuel que ce tiers soit rémunéré sur la base des économies réalisées.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

ANNEXE 2 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 8 (ASSISTANCE A LA MAÎTRISE D'OUVRAGE)

La Cour des comptes a réalisé un **audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information** au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ».

Fonction-clé dans la gestion des projets informatiques à l'Etat, les AMOA sont représentées dans tous les départements et disposent d'un effectif de **plus de 200 personnes** (équivalent temps plein, ETP) pour un coût de fonctionnement estimé par la Cour à **25 millions**. Au moment de l'audit, 38 ETP des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

CONSTATS

Au terme de cet audit transversal, plusieurs **constats** ont été relevés et peuvent être regroupés en deux catégories :

1. Niveau organisationnel et méthodologique de la fonction AMOA :

- La fonction AMOA des projets informatiques au sein de l'Etat est **éclatée** entre plusieurs intervenants au sein de plusieurs services et unités. Les coûts de cette fonction ne sont pas identifiés ni suivis dans leur ensemble. En outre, **aucune méthodologie de gestion de projet** pour l'ensemble de l'Etat ne permet d'assurer une gestion et un suivi cohérents.
- Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :
 - **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
 - Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
 - **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.
- Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.
- Les ressources des AMOA, en particulier les chefs/directeurs de projets, ne sont pas gérées globalement mais par département. La comparaison entre les besoins suscités par les projets et les compétences à disposition par département n'existe pas. Ainsi l'allocation actuelle des ressources est davantage le fruit du passé qu'une décision de gestion.

2. Niveau des projets de lois en matière informatique :

- Les projets de lois soumis au Grand Conseil sont très souvent imprécis et vagues, engendrant des **risques opérationnels, financiers et de contrôle**, les informations contenues dans l'exposé de motifs ne permettant pas d'instaurer un suivi budgétaire et un état d'avancement par rapport à l'objectif initial.
- Des projets complexes de plusieurs millions de francs et s'étalant sur plusieurs années sont soumis à votation **sans étude préalable** permettant d'en définir exactement

l'étendue et la faisabilité. Or, selon l'art. 52 al. 2 de la *Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève (LGAF)*, à l'article, « il ne peut être demandé l'ouverture d'un crédit que pour des travaux entièrement étudiés et dont l'exécution peut être entreprise immédiatement ».

- L'absence de suivi des coûts internes a permis de terminer des projets en dépassement avec des ressources internes qui n'étaient pas prévues par le projet de loi. Ces coûts restent sur le budget de fonctionnement au lieu d'être activés, ce qui entraîne des **irrégularités comptables**.

Parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Nom du projet	Département	Montant du projet de loi	Situation par rapport au PL
Remplacement du système VOTA	CHA	485	Budget et Délai dépassés
Etude cyber-administration	CHA	591	Délai dépassé
Gérance (gestion des baux à disposition de tiers)	DCTI	499	Délai dépassé
SIBAT (gestion du patrimoine propre : Vente location, utilisation)	DCTI	406	Délai dépassé
Mise en œuvre refonte SI DGS - ateliers prioritaires (Refonte DGS)	DES	852	Délai dépassé
Constitution Système d'information et de pilotage du DES (SIP)	DES	214	Délai dépassé
Etude et mise en œuvre système d'information Santé (VISAGE)	DES	966	Délai dépassé
Gestion des ressources humaines SIRH	DF	25'226	Délai dépassé
Refonte du système d'information du service des automobiles	DI	5'956	Délai dépassé
Déménagement OPF	DI	2'430	Budget dépassé
BiblioDIP	DIP	715	Délai dépassé
TAMI	DIP	6'849	Délai dépassé
SI-OCIRT	DSE	887	Budget et Délai dépassés
Système d'information de l'eau	DT	1'245	Délai dépassé
nCP & Tapem	PJ	303	Budget et Délai dépassés
i-JUGE, refonte et modernisation du système d'information du PJ	PJ	9'425	Budget et Délai dépassés

Selon les prévisions de **dépassements de coûts externes** pour finaliser les projets i-JUGE et VOTA, il convient aux départements concernés d'entamer les démarches pour déposer un crédit complémentaire conformément à l'article 55 de la LGAF.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes :

- Définir le champ d'activité du collège des systèmes d'information (créé en juin 2007) devant comprendre :
 - Une mission, des moyens, un périmètre et une légitimité clairs par rapport aux instances existantes,
 - Exiger une cartographie actuelle et future des systèmes d'information ainsi qu'un plan de convergence pour chaque nouveau projet de loi,
 - Choisir et imposer une méthodologie de gestion de projets,
 - Un budget pour des crédits d'études,
 - Le suivi des projets avec la tenue d'un échéancier de projets et des livrables et de leurs coûts.
- Afin de suivre les projets de loi grâce à un tableau de bord, ceux-ci doivent d'abord être replacés dans leur contexte à l'aide des cartographies ci-dessus puis précisés au moyen de :
 - Un découpage du projet en différentes phases. Chaque phase ou livrable devant être chiffré avec un montant maximum de l'ordre de 3 millions et une durée de réalisation ne devant pas dépasser 2 ans, car au-delà de ces valeurs, il est difficile d'avoir une visibilité.
 - Les phases d'un projet doivent représenter des livrables du point de vue de la maîtrise d'ouvrage.

- La durée du projet doit être indiquée par rapport à la date de votation et non en date absolue.
- La mention que la révision des processus métier a été faite doit figurer dans le projet de loi. A défaut, la première phase doit correspondre à la révision des processus.
- L'intégration des coûts complets doit être systématique. Le projet de loi doit chiffrer le coût interne et externe de la MOA, MOE et AMOA. Ceux-ci doivent être suivis aussi pour satisfaire aux normes IPSAS.
- Les économies mentionnées dans le calcul du ROI (Retour sur investissement, économie ou bénéfice attendu après la réalisation du projet par rapport au son coût) doivent être identifiables puis suivies via un centre de responsabilités et une nature de frais.

TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour 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, la Cour a invité la délégation du collège des secrétaires généraux aux systèmes d'information à remplir le "tableau de suivi des recommandations et actions" qui figure au chapitre 4, et qui **synthétise les améliorations à apporter** et indique leur niveau de **priorité**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **délai de réalisation**.

Trois mois après l'envoi initial du rapport, la Cour constate que le tableau n'a pas été rempli. A ce sujet, la Cour a été informée que « les dispositions de suivi seront arrêtées dans le cadre du Collège des Secrétaires Généraux, et plus particulièrement de sa délégation aux systèmes d'information ».

OBSERVATIONS DE L'AUDITE

Sauf exceptions, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. La Cour 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.

Dans le présent cas, le rapport a été soumis aux observations de la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information ainsi qu'aux responsables AMOA des départements.

La Cour constate qu'en règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont **en accord avec l'essentiel de ses 21 recommandations**. La principale divergence a trait à l'identification et au partage de certaines ressources AMOA, en particulier les directeurs de projets, au niveau d'une structure transversale à l'Etat plutôt que départementale.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*



Cour des comptes

Genève, le 18 février 2008

*Aux représentant-e-s de la presse
et des médias*

Communiqué de presse de la Cour des comptes (7 pages)

Cour des comptes: deux nouveaux rapports publiés

La Cour des comptes remet un rapport concernant le Service des Assurances de l'Etat, demandé par le Département des Finances, ainsi qu'un rapport relatif à la fonction d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMOA) en matière de systèmes d'information (rapports disponibles sur <http://www.geneve.ch/cdc/rapports.asp>).

La Cour des comptes rend aujourd'hui deux rapports relatifs à des audits de gestion, c'est-à-dire que la Cour des comptes est intervenue dans le contrôle de processus actuels de gestion à l'Etat de Genève afin de s'assurer du bon emploi des fonds publics dans les domaines contrôlés.

1) Service des Assurances de l'Etat

Au terme de cet audit de gestion, sollicité par le département des finances, la Cour a pu constater des améliorations à apporter dans la gestion du Service des assurances.

La Cour a développé **18 recommandations**, toutes acceptées par les audités, dont la mise en place nécessitera la collaboration d'autres services, notamment celui de la Direction des bâtiments et celui de l'Office du personnel.

Il s'agira notamment de disposer de listes à jour des biens immobiliers de l'Etat, d'examiner quels employés de l'Etat doivent obligatoirement être assurés auprès de la SUVA, d'organiser le système comptable garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres, de déterminer la pertinence de certaines assurances relativement aux risques encourus et de procéder à des appels d'offres selon les procédures AIMP pour les contrats d'assurances importants.

La mise en place de ces recommandations pourra conduire, selon leur niveau d'application, à **plusieurs centaines de milliers de francs d'économies par an**.

2) Assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information

La Cour des comptes a réalisé un audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ». Au moment de l'audit, 38 personnes des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :

- **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
- Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
- **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.

Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.

En outre, parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**. En règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont en accord avec l'essentiel de ces 21 recommandations.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

Annexe 1 : synthèse de l'audit du Service des Assurances

Annexe 2 : synthèse de l'audit Assistance à la maîtrise d'ouvrage

ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 7 (SERVICE DES ASSURANCES DE L'ÉTAT)

A la demande du conseiller d'Etat chargé du Département des Finances (DF), la Cour a effectué un audit de gestion du Service des Assurances de l'Etat (SAE), chargé de la gestion du portefeuille des assurances de l'Etat. Cette gestion porte sur une trentaine de contrats d'assurances, représentant un volume de primes d'environ 35 millions, relatifs aux biens, aux personnes (assurances-accident) et à la responsabilité civile.

Pour que la gestion d'un portefeuille d'assurances soit saine et efficace, il importe nécessairement de connaître avec précision les valeurs à assurer, les risques à couvrir et couverts (incendie, vol, dégât des eaux, etc.), les dommages survenus, leur fréquence, et les montants versés par les assurances à ce titre ainsi que les primes payées.

CONSTATS

A cet égard, pour assumer sa tâche, le SAE, composé de quatre personnes, doit rassembler de multiples renseignements en provenance de divers interlocuteurs, ce qui implique d'obtenir une collaboration transversale constante, efficace et précise, souvent défaillante actuellement, s'agissant notamment de l'information concernant la survenance de sinistres, des montants versés à ce titre par les assurances, voire de la valeur des immeubles.

Ainsi, en raison de l'absence de registres d'actifs fixes, le SAE a mis en place ses propres listes de biens alimentées aléatoirement par les départements, sans recoupement possible avec une autre source d'informations. De même, l'absence d'informations systématiques relatives à la survenance des sinistres ne permet pas de juger de la pertinence de certains contrats d'assurances, ni du montant des primes payées.

A ce titre plusieurs exemples peuvent être cités : défaut de ventilation entre les employés de l'Etat qui doivent être obligatoirement assurés par la SUVA (CNA), pour lesquels les primes sont plus élevées, et ceux pour lesquels ce n'est pas nécessaire, paiement de primes élevées pour le risque marginal des dégâts causés par les chiens errants, assurance spécifique couvrant treize bâtiments de l'Etat sans justification particulière relativement aux autres nombreux immeubles propriété de l'Etat, etc.

D'autre part, il a été constaté que les appels d'offres ne sont pas formalisés et les dispositions sur l'Accord Intercantonal sur les Marchés Publics (AIMP) pas respectées. Le système comptable ne permet pas d'avoir une vision globale des assurances payées par l'Etat.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **18 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes et dont les économies mesurables, selon leur niveau d'application, peuvent s'élever à **plusieurs centaines de milliers de francs par an**.

Ces recommandations impliquent tant le SAE, que la direction des bâtiments du Département des Constructions et Technologies de l'Information (DCTI), le Centre de Compétences de la Comptabilité Financière Intégrée (CCCFI) et l'Office du Personnel de l'Etat (OPE) et qui devront permettre d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir certains risques, de justifier les contrats d'assurances et les montants des primes payées.

Il s'agira notamment de :

- Procéder au remplacement ou à la mise à jour des listes des biens à disposition du SAE en concertation avec la direction des bâtiments et le CCCFI.

- Prévoir une organisation du système comptable et financier garantissant la mise à disposition des informations relatives aux sinistres et permettant d'effectuer des analyses régulières des risques.
- Formaliser, en concertation avec la direction des bâtiments, le CCCFI et l'OPE une politique permettant d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques et pouvant conduire à des économies.
- Déterminer le type de procédure AIMP applicable à chaque contrat d'assurance et procéder aux appels d'offres prévus par la loi.
- Etablir un rapport de gestion plus complet permettant d'être une véritable source d'informations pour la hiérarchie.
- Justifier le paiement des primes d'assurances accident au moins depuis l'année 2006.

Il importe dès lors que le SAE, qui assure de manière effective sa fonction d'administration des assurances de l'Etat, développe sa mission de coordination transversale.

Ces recommandations, une fois mises en place, permettront d'avoir une vision globale sur la nécessité de couvrir les biens et personnes contre certains risques et de justifier les contrats d'assurances ainsi que les montants de primes payées.

Tout ou partie des processus de formalisation de la politique d'assurance, de la conclusion des contrats d'assurance ou encore de la gestion administrative des contrats peut être confié à un mandataire externe ou à un tiers gérant. Il est usuel que ce tiers soit rémunéré sur la base des économies réalisées.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*

ANNEXE 2 : SYNTHÈSE DU RAPPORT NO 8 (ASSISTANCE A LA MAÎTRISE D'OUVRAGE)

La Cour des comptes a réalisé un **audit de gestion de la fonction « assistance à la maîtrise d'ouvrage » (AMOA) des systèmes d'information** au sein de l'Etat. L'AMOA assiste l'utilisateur final à exprimer les besoins métier au maître d'œuvre, qui s'occupe de la réalisation technique. L'AMOA collabore à l'élaboration de nouvelles procédures de gestion et a un rôle de lien (« interface ») entre les intervenants « techniques » et les intervenants « métiers ».

Fonction-clé dans la gestion des projets informatiques à l'Etat, les AMOA sont représentées dans tous les départements et disposent d'un effectif de **plus de 200 personnes** (équivalent temps plein, ETP) pour un coût de fonctionnement estimé par la Cour à **25 millions**. Au moment de l'audit, 38 ETP des AMOA se consacraient à **plus de 65 projets** informatiques représentant **plus de 170 millions** de coûts externes.

CONSTATS

Au terme de cet audit transversal, plusieurs **constats** ont été relevés et peuvent être regroupés en deux catégories :

1. Niveau organisationnel et méthodologique de la fonction AMOA :

- La fonction AMOA des projets informatiques au sein de l'Etat est **éclatée** entre plusieurs intervenants au sein de plusieurs services et unités. Les coûts de cette fonction ne sont pas identifiés ni suivis dans leur ensemble. En outre, **aucune méthodologie de gestion de projet** pour l'ensemble de l'Etat ne permet d'assurer une gestion et un suivi cohérents.
- Sur 24 projets d'envergure sélectionnés par la Cour et analysés sur le plan méthodologique, il apparaît que :
 - **L'étude de faisabilité** n'existe que dans **38% des cas** et de ce fait les risques et les différentes alternatives ne sont pas formellement décrits. Il est dès lors difficile de savoir sur quelle base une solution a été choisie.
 - Le **calcul de rentabilité** n'est établi que dans **23% des cas**. Ainsi, la rentabilité et les avantages quantitatifs et qualitatifs du projet ne sont pas décrits.
 - **Les cahiers des charges** précisant ce qui doit être développé par la maîtrise d'œuvre ne sont présents que dans **75% des cas**.
- Il n'existe **pas de vision globale** formalisée actuelle et future des systèmes d'information ni de **plan de convergence** à l'Etat, l'autonomie laissée aux départements entraîne des **redondances d'applications** et des **incohérences de nomenclatures**.
- Les ressources des AMOA, en particulier les chefs/directeurs de projets, ne sont pas gérées globalement mais par département. La comparaison entre les besoins suscités par les projets et les compétences à disposition par département n'existe pas. Ainsi l'allocation actuelle des ressources est davantage le fruit du passé qu'une décision de gestion.

2. Niveau des projets de lois en matière informatique :

- Les projets de lois soumis au Grand Conseil sont très souvent imprécis et vagues, engendrant des **risques opérationnels, financiers et de contrôle**, les informations contenues dans l'exposé de motifs ne permettant pas d'instaurer un suivi budgétaire et un état d'avancement par rapport à l'objectif initial.
- Des projets complexes de plusieurs millions de francs et s'étalant sur plusieurs années sont soumis à votation **sans étude préalable** permettant d'en définir exactement

l'étendue et la faisabilité. Or, selon l'art. 52 al. 2 de la *Loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève (LGAF)*, à l'article, « il ne peut être demandé l'ouverture d'un crédit que pour des travaux entièrement étudiés et dont l'exécution peut être entreprise immédiatement ».

- L'absence de suivi des coûts internes a permis de terminer des projets en dépassement avec des ressources internes qui n'étaient pas prévues par le projet de loi. Ces coûts restent sur le budget de fonctionnement au lieu d'être activés, ce qui entraîne des **irrégularités comptables**.

Parmi les projets sélectionnés par la Cour et totalisant **121 millions** de crédits d'investissement, plus de la moitié ont commencé il y a plus de 3 ans. **16 projets présentent** (ou présenteront lors de leur achèvement) **un dépassement** par rapport au projet de loi voté en termes de montants et/ou de délais.

Nom du projet	Département	Montant du projet de loi	Situation par rapport au PL
Remplacement du système VOTA	CHA	485	Budget et Délai dépassés
Etude cyber-administration	CHA	591	Délai dépassé
Gérance (gestion des baux à disposition de tiers)	DCTI	499	Délai dépassé
SIBAT (gestion du patrimoine propre : Vente location, utilisation)	DCTI	406	Délai dépassé
Mise en œuvre refonte SI DGS - ateliers prioritaires (Refonte DGS)	DES	852	Délai dépassé
Constitution Système d'information et de pilotage du DES (SIP)	DES	214	Délai dépassé
Etude et mise en œuvre système d'information Santé (VISAGE)	DES	966	Délai dépassé
Gestion des ressources humaines SIRH	DF	25'226	Délai dépassé
Refonte du système d'information du service des automobiles	DI	5'956	Délai dépassé
Déménagement OPF	DI	2'430	Budget dépassé
BiblioDIP	DIP	715	Délai dépassé
TAMI	DIP	6'849	Délai dépassé
SI-OCIRT	DSE	887	Budget et Délai dépassés
Système d'information de l'eau	DT	1'245	Délai dépassé
nCP & Tapem	PJ	303	Budget et Délai dépassés
i-JUGE, refonte et modernisation du système d'information du PJ	PJ	9'425	Budget et Délai dépassés

Selon les prévisions de **dépassements de coûts externes** pour finaliser les projets i-JUGE et VOTA, il convient aux départements concernés d'entamer les démarches pour déposer un crédit complémentaire conformément à l'article 55 de la LGAF.

RECOMMANDATIONS

Face à ces constats, la Cour a développé **21 recommandations**, dont les principales se déclinent dans les actions suivantes :

- Définir le champ d'activité du collège des systèmes d'information (créé en juin 2007) devant comprendre :
 - Une mission, des moyens, un périmètre et une légitimité clairs par rapport aux instances existantes,
 - Exiger une cartographie actuelle et future des systèmes d'information ainsi qu'un plan de convergence pour chaque nouveau projet de loi,
 - Choisir et imposer une méthodologie de gestion de projets,
 - Un budget pour des crédits d'études,
 - Le suivi des projets avec la tenue d'un échéancier de projets et des livrables et de leurs coûts.
- Afin de suivre les projets de loi grâce à un tableau de bord, ceux-ci doivent d'abord être replacés dans leur contexte à l'aide des cartographies ci-dessus puis précisés au moyen de :
 - Un découpage du projet en différentes phases. Chaque phase ou livrable devant être chiffré avec un montant maximum de l'ordre de 3 millions et une durée de réalisation ne devant pas dépasser 2 ans, car au-delà de ces valeurs, il est difficile d'avoir une visibilité.
 - Les phases d'un projet doivent représenter des livrables du point de vue de la maîtrise d'ouvrage.

- La durée du projet doit être indiquée par rapport à la date de votation et non en date absolue.
- La mention que la révision des processus métier a été faite doit figurer dans le projet de loi. A défaut, la première phase doit correspondre à la révision des processus.
- L'intégration des coûts complets doit être systématique. Le projet de loi doit chiffrer le coût interne et externe de la MOA, MOE et AMOA. Ceux-ci doivent être suivis aussi pour satisfaire aux normes IPSAS.
- Les économies mentionnées dans le calcul du ROI (Retour sur investissement, économie ou bénéfice attendu après la réalisation du projet par rapport au son coût) doivent être identifiables puis suivies via un centre de responsabilités et une nature de frais.

TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour 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, la Cour a invité la délégation du collège des secrétaires généraux aux systèmes d'information à remplir le "tableau de suivi des recommandations et actions" qui figure au chapitre 4, et qui **synthétise les améliorations à apporter** et indique leur niveau de **priorité**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **délai de réalisation**.

Trois mois après l'envoi initial du rapport, la Cour constate que le tableau n'a pas été rempli. A ce sujet, la Cour a été informée que « les dispositions de suivi seront arrêtées dans le cadre du Collège des Secrétaires Généraux, et plus particulièrement de sa délégation aux systèmes d'information ».

OBSERVATIONS DE L'AUDITE

Sauf exceptions, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. La Cour 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.

Dans le présent cas, le rapport a été soumis aux observations de la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information ainsi qu'aux responsables AMOA des départements.

La Cour constate qu'en règle générale tant la délégation des secrétaires généraux aux systèmes d'information que les départements sont **en accord avec l'essentiel de ses 21 recommandations**. La principale divergence a trait à l'identification et au partage de certaines ressources AMOA, en particulier les directeurs de projets, au niveau d'une structure transversale à l'Etat plutôt que départementale.

Entrée en fonction le 1^{er} janvier 2007, la Cour des comptes est chargée de vérifier la légalité des activités, la régularité des comptes et de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par l'Etat, les communes et les institutions ou services qui en dépendent.

Toute personne peut lui communiquer des informations relatives à la gestion de l'Etat, des communes et des organismes subventionnés. Les rapports de la Cour sont publics et librement disponibles, avec de nombreuses autres informations (notamment les modalités de communication à la Cour), sur le site <http://www.geneve.ch/cdc>

*Pour toute information complémentaire, prière de contacter
Madame Antoinette Stalder, Présidente de la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 91, e-mail : antoinette.stalder@etat.ge.ch*