



## Réponse du Conseil d'Etat à deux instruments parlementaires

---

1<sup>re</sup> question : question René Thomet

QA 3041.12

### **Affaire du vol au parc informatique du SITel**

Le responsable du parc informatique du SITel aurait volé non pas 80 ordinateurs comme il l'a reconnu durant l'instruction pénale mais probablement plus de 200 selon des informations qui ont filtré.

Les premiers vols de machines dateraient de 2008. Ce fonctionnaire se serait alors servi des ordinateurs déposés dans les stocks de l'Etat situés à l'Hôpital fribourgeois et au Service informatique. Les ordinateurs auraient ensuite été revendus grâce à divers canaux.

On a appris que le responsable du parc informatique concerné travaillait au HFR avant d'être muté au SITel. Ses agissements auraient déjà été signalés au HFR. Et ceci n'a pas empêché son transfert au SITel où on lui a confié la gestion du parc d'ordinateurs avec le succès que l'on sait.

Cette situation m'amène à poser les questions suivantes :

1. Le SITel a-t-il été prévenu des agissements du collaborateur concerné lorsqu'il l'a intégré dans son service et qu'il lui a confié la responsabilité du parc d'ordinateurs ?
2. Les recommandations émises par l'Inspection des finances dans son rapport du 5 mai 2009, notamment celles qui concernaient la gestion de l'inventaire du parc informatique, la procédure «achats de matériel informatique», la gestion du stock du SITel, les récupérations sur ventes de matériel informatique d'occasion et sur le système de contrôle interne ont-elles été suivies d'actions correctrices ?
3. Il est question d'accorder au SITel le système de la Gestion par Prestations (GpP). Les problèmes intervenus ne nécessitent-ils pas plutôt un contrôle plus serré qu'une autonomie de gestion ?
4. Le collaborateur incriminé aurait démissionné. Cela implique-t-il l'abandon de la possibilité d'effectuer une enquête administrative ?
5. Enfin, plus généralement, comment le Conseil d'Etat évalue-t-il le climat de travail actuel du SITel ? Les événements auxquels nous sommes confrontés ne nécessitent-ils pas un audit plus complet de ce service, de son fonctionnement et de ses missions ?

7 mai 2012

2<sup>e</sup> question : question Solange Berset  
**Audit au SITel**

QA 3082.12

La découverte de vols de matériel au SITel est encore dans toutes les mémoires et je viens d'apprendre qu'un audit interne avait lieu.

Je pose les questions suivantes au Conseil d'Etat :

1. Est-ce que l'audit est en relation avec les vols de matériel ?
2. Par qui cet audit a-t-il été commandé ?
3. Quel est le but de cet audit ?
4. Quels sont les objectifs recherchés ?
5. Quel est le mandat précis donné à l'auditeur ?
6. Y a-t-il eu appel d'offre ? Si oui auprès de combien d'entreprises ?
7. Quels ont été les critères choisis pour attribuer le mandat ?
8. Est-ce que le mandataire a déjà eu des relations d'affaires avec le SITel ?

17 octobre 2012

## Réponse du Conseil d'Etat

### A. Préambule aux deux questions posées

En préambule à la réponse aux questions posées par le député René Thomet et la députée Solange Berset, il nous paraît utile d'apporter un éclairage contextuel sur l'affaire.

Un fournisseur de matériel informatique du SITel a détecté, en fin d'année 2011 dans le cadre d'une prestation de garantie, qu'un équipement vendu au SITel s'était retrouvé aux mains d'un particulier. Cette découverte a été communiquée à la Direction des finances le même jour par le Directeur du SITel.

Le Directeur des finances désigné a alors pris de suite contact avec le Procureur général.

En parallèle, le HFR constatait à la même période une disparition dans son stock de matériel micro-informatique dans un local dont une partie du personnel du SITel avait la clé.

Une plainte pénale a alors été déposée par la Direction des finances et par l'HFR. L'enquête menée par le Ministère public et la Police a pu identifier le coupable (à l'époque prévenu, soit le chef du secteur concerné qui était aussi membre des cadres de la section « Exploitation et support »). Début novembre, l'enquête n'est pas terminée.

Suite à cette affaire, le Directeur des finances a décidé de procéder à un assessment des procédures et de la gestion administrative du SITel.

Cet assessment avait les objectifs suivants :

- > Dans le domaine des acquisitions des biens matériels et de la gestion des stocks, vérifier l'adéquation des processus et des procédures ainsi que de la structure organisationnelle par rapport aux besoins et aux bonnes pratiques ;
- > Vérifier l'adéquation des équipes IT (section « Exploitation et support ») par rapport aux services offerts et aux évolutions demandées ;
- > Vérifier l'adéquation des flux d'informations (reporting adéquat aux différents échelons hiérarchiques du SITel) ;

- > Proposer les améliorations nécessaires au niveau des processus et de l'organisation ainsi que les mesures de contrôle interne adéquat ;
- > Etablir un plan d'action pour la mise en œuvre des propositions.

Le périmètre portait sur :

- > le SITel, principalement les sections CS (Computing Services ; exploitation et support) et SG (Services généraux) ;
- > les procédures de commandes, d'achats, de gestion des stocks et des inventaires et de leurs degrés d'alignement sur l'arrêté du Conseil d'Etat concernant la gestion de l'informatique dans l'administration cantonale, l'enseignement et les établissements de l'Etat (RSF 122.96.11).

Le mandat d'expertise, qui s'est déroulé pendant toute la période d'été jalonnée par des rapports intermédiaires, s'est terminé le 20 septembre 2012 et le Directeur des finances a récemment pris connaissance du rapport final qui en résulte. Tous les documents établis par l'entreprise externe ont été immédiatement transmis à la Direction des finances. Il était convenu que le SITel ne puisse consulter les résultats intermédiaires et finals en amont.

Le constat global s'articule en cinq points :

- > Fonctionnement au quotidien assuré mais maturité des processus et contrôles perfectibles dans les secteurs concernés.
- > Manque d'homogénéité entre trois secteurs achetant du matériel.
- > Outils et directives mis en œuvre mais encore à développer.
- > Mesures de contrôle en vigueur, mais non préventives.
- > Documentation de référence est perfectible.

Les axes de recommandations proposées s'articulent en six chapitres :

- > Organisation
- > Gestion des actifs
- > Sécurité physique
- > Système de qualité
- > Pratiques liées à la comptabilité
- > Cadre de prestations du SITel

Un plan d'action a été proposé en sept points qui s'articulent de la manière suivante :

- > Déterminer les recommandations d'intérêt.
- > Confirmer les priorités.
- > Evaluer la complexité et l'effort nécessaire.
- > Décider de l'approche : projet ou plan d'action.
- > Procéder à un suivi régulier des recommandations retenues.
- > Procéder à des audits périodiques par sondage des éléments de configuration des outils informatique.
- > Refaire un assessment à terme.

Une partie de ces recommandations ont été mises en œuvre immédiatement ou étaient déjà en cours. La Direction des finances assure le suivi des recommandations et du plan d'action proposé. De plus, le Directeur de finances a rencontré le personnel concerné dans le but d'expliquer les mesures prises et la mise en œuvre des recommandations et du plan d'action.

## **B. Réponses aux questions posées par le député René Thomet**

1. *Le SITel a-t-il été prévenu des agissements du collaborateur concerné lorsqu'il l'a intégré dans son service et qu'il lui a confié la responsabilité du parc d'ordinateurs ?*

Dans le cadre de la reprise de l'informatique hospitalière par le SITel à la fin de l'année 2005 et au début 2006, un « passage de témoin » a eu lieu entre la Direction générale de l'HFR et la Direction du SITel, ainsi qu'entre le responsable informatique du HFR de l'époque et les membres concernés du SITel. Ce passage de témoin, qui s'est déroulé sur plusieurs séances, couvrait différents aspects dont en particulier celui de la reprise du personnel informatique hospitalier. A cet égard, il n'a jamais été fait mention d'éléments négatifs.

2. *Les recommandations émises par l'Inspection des finances dans son rapport du 5 mai 2009, notamment celles qui concernaient la gestion de l'inventaire du parc informatique, la procédure «achats de matériel informatique», la gestion du stock du SITel, les récupérations sur ventes de matériel informatique d'occasion et sur le système de contrôle interne ont-elles été suivies d'actions correctrices ?*

Le degré de mise en œuvre des recommandations de l'Inspection des finances (IF) formulées dans son rapport du 5 mai 2009 a été à nouveau évalué lors de l'inspection portant sur l'année 2010.

Sur les six recommandations se rapportant aux éléments mentionnés dans la question du député Thomet, le rapport de l'IF du 10 mai 2012 sur les comptes 2010 du SITel mentionne que cinq recommandations ont été appliquées et que seule la recommandation de désigner un responsable pour le contrôle interne n'est pas encore appliquée. Cette dernière recommandation est en cours de réalisation. Le Directeur des finances a mandaté l'IF dans le but d'avoir un rapport concernant la mise en œuvre de l'ensemble des recommandations proposées dans le rapport du 10 mai 2012.

3. *Il est question d'accorder au SITel le système de la Gestion par Prestations (GpP). Les problèmes intervenus ne nécessitent-ils pas plutôt un contrôle plus serré qu'une autonomie de gestion ?*

Conformément à l'ordonnance du 29 juin 2010 relative à la désignation des unités administratives autorisées à se gérer par prestations (RS 122.90.12), le SITel fait déjà partie des unités autorisées à pratiquer la gestion par prestations (GpP). La Commission des finances et de gestion avait été consultée et a émis un préavis favorable.

La gestion par prestations n'offre pas qu'une autonomie de gestion. En contrepartie de l'attribution de budgets par groupes de prestations et prestations, les unités administratives autorisées à se gérer par prestations doivent notamment :

- > Piloter l'activité de l'unité administrative par l'intermédiaire d'un catalogue des prestations à fournir qui est continuellement mis à jour ;
- > Procurer de la transparence par la mise en place et la tenue d'une comptabilité analytique par prestations dont le standard et la conformité sont assurés par l'Administration des finances ;
- > Planifier les résultats des prestations à fournir en déterminant et en gérant des objectifs et indicateurs, puis en rendant compte des écarts survenus ;
- > Conduire précisément l'activité du service en planifiant et en surveillant finement l'affectation du temps de travail des collaborateurs sur les prestations ;

- > Rendre régulièrement compte de la situation en établissant à l'attention du Conseil d'Etat deux rapports de controlling par prestations (rapports de fin août et fin décembre) ;
- > Etablir pour les différents interlocuteurs de l'administration une information structurée et standardisée par prestations (budget et compte annuels, rapports périodiques de controlling).

A l'instar de ce que mentionnait le procès-verbal de la séance du 9 juin 2010 relative à la présentation de la GpP à la CFG, « les unités GpP se mettent à nu et dès lors peuvent être l'objet de critiques pointues, ce qu'elle doivent assumer ». Pour le législatif, c'est « davantage de pouvoir », mais il doit « envisager les choses avec une autre grille d'analyse » en mettant l'accent sur les prestations. C'est dans cet état d'esprit que le SITel pratique la GpP et cherche à améliorer constamment la « Gouvernance » des prestations qu'il fournit.

4. Le collaborateur incriminé aurait démissionné. Cela implique-t-il l'abandon de la possibilité d'effectuer une enquête administrative ?

Le collaborateur incriminé exerçait une fonction à responsabilité comme chef de secteur dans la section « Exploitation et support » (le SITel compte trois sections: « Services généraux », « Exploitation et support » et « Solution Engineering »). Il avait la charge de la conduite de plusieurs subordonnés. Ainsi, par ses actes délictueux et sa position, il a gravement lésé les intérêts de l'Etat, ainsi que porté atteinte à l'image et la crédibilité de l'Etat.

La proposition d'un règlement à l'amiable ne pouvait pas être acceptée compte tenu des faits déjà reconnus par l'incriminé lui-même dans le cadre de la procédure pénale. La Direction des finances a par contre accepté sa démission avec effet au 31 janvier 2012, ce qui a eu pour effet l'annulation de la procédure administrative de renvoi pour justes motifs. Sur le plan pénal, l'instruction conduite par le Ministère Public est en cours et l'acte d'accusation sera ensuite établi.

5. *Enfin, plus généralement, comment le Conseil d'Etat évalue-t-il le climat de travail actuel du SITel ? Les événements auxquels nous sommes confrontés ne nécessitent-ils pas un audit plus complet de ce service, de son fonctionnement et de ses missions ?*

Le SITel est le partenaire principal du Gouvernement et de l'Administration cantonale pour toutes les questions informatiques. Ses missions consistent à assurer la mise en valeur de l'information de l'Etat, de ses services et de ses principaux partenaires et à garantir la sécurité du patrimoine des systèmes d'informations. Le domaine informatique est en constante évolution et apporte son lot de complexités.

Le Conseil d'Etat maintient toute sa confiance au SITel qui assure la gouvernance de l'informatique cantonale, l'acquisition, la mise en place de solutions informatiques et le support d'applications tout comme il assure l'exploitation des infrastructures informatiques et le support aux utilisateurs et utilisatrices de l'ensemble de l'administration cantonale.

Le SITel a aussi fait de gros efforts dans le domaine de la culture d'entreprise et dans l'implication des collaborateurs et collaboratrices dans les prises de décisions. Il a, par exemple, organisé plusieurs séminaires en impliquant son personnel pour :

- > élaborer la mission du service et de la définition de ses ambitions et de ses valeurs (une charte du service a été créée) ;
- > établir le questionnaire ou contrat d'évolution qui contient également des questions au niveau de la satisfaction du collaborateur ou de la collaboratrice ;

> créer une commission du personnel au sein du service.

Trois à quatre séances du personnel sont organisées chaque année et l'inscription annuelle d'un projet interne est faite pour le développement continu de la culture et de la satisfaction du personnel du SITel.

Le SITel a également prévu en 2013 de renouveler une enquête de satisfaction et d'implication générale auprès de son personnel.

Il est indispensable que le SITel prenne les mesures nécessaires pour éviter des détournements de biens et d'argent, même en sachant que le risque zéro n'existe pas. Les mesures prises par le SITel aujourd'hui et dans un futur proche vont dans ce sens.

### **C. Réponses aux questions posées par la députée Solange Berset**

1. Est-ce que l'audit est en relation avec les vols de matériel ?

Ce mandat d'expertise est en relation avec les vols de matériel au SITel. Il y a lieu de préciser qu'il s'agit d'un mandat d'expertise sur un sujet bien précis par rapport à l'acquisition, la gestion des biens matériels et les procédures opérationnelles, ainsi que la gestion administrative dans ces domaines.

2. Par qui cet audit a-t-il été commandé ?

Afin de s'assurer que les mesures les plus adéquates soient mises en place suite à l'affaire de vols de PC, le conseiller d'Etat, Directeur des finances, a demandé une expertise des procédures opérationnelles et de la gestion administrative dans le domaine de l'acquisition des biens matériels par une société externe et neutre.

3. Quel est le but de cet audit ?

Le mandat d'expertise a pour but de vérifier l'adéquation du système actuel par rapport aux meilleures pratiques dans le domaine, d'établir un constat et de proposer des améliorations classées par degré d'urgence et par importance, ainsi que de proposer un plan d'actions comprenant une planification temporelle et les moyens nécessaires.

4. Quels sont les objectifs recherchés ?

Le mandat d'expertise avait pour objectifs de :

- > Vérifier l'adéquation des processus et procédures ainsi que la structure organisationnelle dans le domaine des acquisitions des biens matériels et de la gestion des stocks par rapport aux besoins et aux bonnes pratiques ;
- > Vérifier l'adéquation des équipes informatiques (section Computing services) par rapport aux services offerts et des évolutions demandées ;
- > Vérifier l'adéquation des flux d'informations (reporting adéquat aux différents échelons hiérarchiques du SITel) ;
- > Proposer les améliorations nécessaires au niveau des processus et de l'organisation ainsi que les mesures de contrôle interne adéquat ;
- > Etablir un plan d'action pour la mise en œuvre des propositions.

5. Quel est le mandat précis donné à l'auditeur ?

Le mandat a fait l'objet d'un cahier des charges qui précise l'objet de la demande, explique le contexte global, détermine les objectifs et les livrables attendus, fixe le périmètre et les contraintes, et qui demande un phasage de la démarche et un cadre méthodologique de références pour l'analyse (à savoir COBIT).

Les objectifs du cahier des charges sont ceux précisés en réponse à la question 4.

Le périmètre de l'expertise portait sur : les sections et secteurs du SITel qui sont impliqués dans la gestion des biens matériels, les procédures de commandes, d'achats, de gestion des stocks et des inventaires et de leurs degrés d'alignement sur l'arrêté du Conseil d'Etat concernant la gestion de l'informatique dans l'administration cantonale, l'enseignement et les établissements de l'Etat (RSF 122.96.11).

Les contraintes formulées dans le cahier des charges concernent le déroulement des activités opérationnelles qui ne devaient en aucun cas être perturbées. Elles portent également sur les exigences de l'Etat en matière d'évolution du personnel et sur le respect du cadre légal.

Le phasage proposé prévoyait 5 étapes, à savoir :

1. Une étape de cadrage ;
2. L'évaluation proprement dite ;
3. L'établissement d'un plan d'action ;
4. Une étape de réalisation ;
5. Une étape de contrôle de la réalisation et de l'efficacité.

Seules les étapes 1 à 3 faisaient partie du mandat d'expertise.

Ce mandat d'expertise, qui s'est déroulé pendant toute la période d'été jalonnée par des rapports intermédiaires, s'est terminé le 20 septembre 2012 et le Directeur des finances a pris connaissance du rapport final qui en résulte.

Tous les documents établis par l'entreprise externe ont été transmis au fur et à mesure à la Direction des finances et selon ce qui a été convenu, sans que le SITel ne puisse consulter en amont les résultats intermédiaires et finaux.

Les constats et recommandations formulés dans le rapport s'articulent autour de 6 axes, soit l'organisation, la gestion des actifs, la sécurité physique, le système qualité, les pratiques liées à la comptabilité et le cadre des prestations du SITel.

Les réponses aux questions posées par M. le député René Thomet (QA 3041.12) donnent plus de détail à ce sujet.

6. Y a-t-il eu appel d'offre ? Si oui auprès de combien d'entreprises ?

Non, la DFIN n'a pas eu recours à un appel d'offre car le volume de travail nécessaire est inférieur au seuil déclenchant une procédure d'appel d'offre publique (budget hors TVA : 24 000 francs). Il s'agit d'une procédure de gré à gré. Une seule offre a été demandée, conformément aux dispositions légales en matière des marchés publics. L'entreprise mandatée est spécialisée dans plusieurs domaines d'activités, soit l'organisation et la gestion de services informatiques, la gestion de

projets, l'architecture et le développement en informatique, la qualité et les tests d'applications informatiques.

7. Quels ont été les critères choisis pour attribuer le mandat ?

L'objectif du Directeur des finances consistait à recevoir un rapport pour la fin septembre 2012. Il s'agissait donc de trouver une société de conseil fiable, efficace, spécialisée dans les domaines de l'informatique, disponible à court terme et bénéficiant déjà d'une certaine connaissance de l'organisation, du fonctionnement et de l'environnement du SITel pour un investissement efficace du temps à disposition. Le Directeur des finances a auditionné la société et l'expert avant de décider.

8. Est-ce que le mandataire a déjà eu des relations d'affaires avec le SITel ?

Oui, dans le cadre de la mise en place de processus avec l'outil Easyvista, ceci en 2009 et au tout début 2010.

La société a entre autre été choisie car elle a été mandatée dans le cadre de l'analyse du système d'information et de la réorganisation de la direction informatique de l'Université. Comme signalé ci-dessus, le SITel n'a jamais pu consulter les rapports et documents établis par la société avant leur remise au mandant. Ils ont été transmis directement à la Direction des finances afin de permettre la parfaite indépendance et neutralité de la mission, ce qui leur a été expressément spécifié avant l'attribution du mandat.

5 novembre 2012