

# COUR DES COMPTES

RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE

LETTRE D'INFORMATION N° 12

OCTOBRE 2020

## Contenu

Éditorial	1
Dernières publications ( <a href="http://www.cdc-ge.ch">http://www.cdc-ge.ch</a> )	3
Nouveau format de rapport et suivi des recommandations	4
Crise de la COVID-19 : retour d'expérience	5

## Éditorial

---

Chères lectrices, chers lecteurs,

Un regard rétrospectif sur les douze mois qui vont du 1<sup>er</sup> juillet 2019 au 30 juin 2020 doit se porter tout d'abord sur l'effort fourni par les collaboratrices et les collaborateurs de la Cour des comptes pendant la crise sanitaire que nous avons vécue au printemps : passer au « tout télétravail », ce n'est pas tant une question d'utilisation des ressources techniques disponibles, mais bien de capacité à se réorganiser hors du cadre habituel de travail et à gérer de multiples contraintes, dont celles liées à la présence d'enfants ou de personnes dépendantes. Toute l'équipe « CdC » a relevé le défi et il faut lui en savoir gré.

Cette année se caractérise par des sujets qui concernent toutes les habitantes et tous les habitants du canton de Genève, voire celles et ceux dont nous partageons la destinée lémanique. Nous sommes tous familiers de ce geste simple consistant à tourner un robinet pour avoir de l'**eau potable** : le rapport n° 157 sur la gestion de cette ressource vitale souligne le besoin notamment d'un pilotage transfrontalier. Cette exigence a été reconnue par tous les acteurs et sera mise en œuvre, l'ensemble des onze recommandations ayant été acceptées. Tant le rapport n° 152 concernant les **mesures volontaires en faveur de la biodiversité** que celui ayant trait à la protection du **patrimoine bâti et naturel** (rapport n° 159) traitent de la nécessité de concilier le besoin d'un environnement préservé avec la pression démographique et économique. Des mesures simples en matière de renaturation ou la fixation d'objectifs clairs pour la protection permettront de répondre aux préoccupations citoyennes. Les neuf recommandations émises dans ces deux rapports ont été de même toutes acceptées. Après l'eau, la nature et les sites vient l'**art contemporain**. Le canton et la Ville de Genève consacrent tous les deux un fonds à ce but. Parmi les vingt-cinq recommandations faites à ces deux fonds dans le rapport n° 153 — également toutes acceptées —, celles concernant une meilleure visibilité des œuvres mobiles participent au souci de la Cour des comptes de voir les ressources mises à disposition par la collectivité revenir à cette même collectivité sous la forme d'une diffusion accrue des œuvres qui sont la propriété du canton ou de la Ville de Genève.

Toutes les habitantes et tous les habitants sont concernés par l'usage que le canton fait du produit des impôts. La révision des comptes de l'État apporte aux contribuables, aux créanciers et à toutes les parties prenantes une assurance raisonnable que ces comptes sont corrects. Électrices et électeurs du canton ont confié cette tâche à la Cour des comptes par la voie du référendum et elle l'assume en rendant publics chaque année plusieurs documents : en quelques pages, consultables sur le site internet de la Cour des comptes, toute personne intéressée peut connaître l'appréciation portée sur les états financiers individuels et consolidés du canton. Le rapport de révision des comptes 2019, daté du 25 mars 2020, met notamment l'accent sur le poids de la recapitalisation des caisses publiques de retraite que sont la CPEG et celle des TPG. Il attire aussi l'attention des décideurs publics sur le poids probable de la crise sanitaire sur les comptes de l'État.

Parmi les autres sujets, il faut retenir le rapport n° 158 consacré au service des votations et élections, qui permet de mesurer les efforts à faire en la matière, ne serait-ce que pour la sécurité des collaboratrices et collaborateurs et des locaux. Les douze recommandations issues de cette mission ont également été acceptées.

Enfin, la Cour des comptes s'est penchée sur différents aspects d'une mission fondamentale de l'État : l'instruction. Dispositif de lutte contre le harcèlement en milieu scolaire, camps de ski et Espace entreprise, trois sujets auxquels elle a consacré une mission d'audit ou d'évaluation (rapports n° 151, 155 et 160).

En 2019/2020, la Cour des comptes s'est aussi intéressée au fonctionnement des communes. Dans son rapport n° 156, elle souligne la conscience des enjeux et l'activité déployée par les autorités de la commune de Confignon pour faire face au défi que constitue la création de deux nouveaux et importants quartiers d'habitation ainsi que d'une zone économique. De tels enjeux posent de réelles difficultés aux autorités communales qui sont confrontées à des charges supplémentaires alors que les projets qui les touchent dépassent les limites territoriales de chacune des communes concernées. Trois autres missions ont traité avant tout de questions de gouvernance et de gestion des ressources humaines à l'échelon communal (rapports n° 149, 150 et 154).

Au cours des douze mois sous revue, la Cour des comptes a reçu 178 nouvelles sollicitations émanant des autorités et communications citoyennes. Elle a traité 194 dossiers, ce qui fait baisser le nombre de dossiers en cours. Toutes les communications reçues font l'objet de l'ouverture d'un dossier et d'une analyse. La finalisation de cette dernière aboutit à l'intégration de la thématique dans un rapport d'audit ou d'évaluation (17 dossiers), à des examens sommaires ou consultations (69 dossiers, dont six examens rendus publics) ou à des réponses circonstanciées envoyées directement au communicant (108 dossiers). Toutes ces réponses sont résumées dans le tome 1 du rapport annuel, que vous trouvez sous forme électronique à l'adresse suivante :

<http://www.cdc-ge.ch/fr/Publications/Rapports-annuels.html>

## Dernières publications (<http://www.cdc-ge.ch>)

---

### Rapports d'audit et d'évaluation publiés depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020 :

- 27.02.2020 [Audit de légalité et de gestion sur le traitement du vote par correspondance dans les locaux du service des votations et élections](#)
- 19.05.2020 [Évaluation de la protection du patrimoine](#)
- 23.06.2020 [Évaluation du dispositif Espace entreprise](#)

### Examens et consultation publiés depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020 :

- 23.01.2020 [Procédure d'appel d'offres pour le dossier du Parc à la pointe de la Jonction](#)
- 17.02.2020 [Application de la réglementation sur les marchés publics par l'Hospice général](#)
- 24.04.2020 [Gouvernance du Centre d'Accueil de la Genève Internationale \(CAGI\)](#)
- 15.05.2020 [Politique en matière de logements d'utilité publique](#)
- 19.05.2020 [Service électricité de Genève aéroport \(GA\)](#)
- 21.07.2020 [Mise en œuvre du financement hospitalier](#)
- 12.08.2020 [Fiscalité des jetons de présence pour les membres des commissions administratives, conseils d'administration ou de fondation des établissements genevois de droit public ou à participation étatique](#)
- 31.08.2020 [Gouvernance et la direction de l'ÉMS « Résidence de Drize »](#)
- 07.10.2020 [Fondation « Genève – Cité de Refuge »](#)

## Nouveau format de rapport et suivi des recommandations

### Changements dans les rapports de la Cour des comptes

Les prochaines publications liées à des missions d'audit présenteront quelques nouveautés. Il s'agit en effet à la fois d'améliorer la lisibilité de l'information contenue, et de s'assurer que les recommandations émises soient hiérarchisées de manière adéquate.

Les changements les plus importants sont résumés ci-après.

La Cour des comptes attribue désormais elle-même un niveau de priorité (très élevé, élevé, moyen, faible) pour chacune de ses recommandations et ne demande donc plus à l'entité auditée ou évaluée de déterminer le niveau de risque associé. Ce niveau de priorité est fixé en fonction de l'appréciation des risques, de la possibilité d'améliorer les prestations, la performance du processus et de diminuer les coûts. Les deux dernières missions d'évaluation publiées, sur le patrimoine et Espace entreprise, ont déjà introduit cette nouvelle manière de hiérarchiser les recommandations émises.

Les rapports contiennent une présentation plus claire et plus synthétique des risques avérés et potentiels découlant des constats. Cela permet de mieux mettre en évidence les catégories de risques couvertes par l'analyse de la Cour des comptes.

Enfin, la synthèse a été révisée afin de mieux prendre en compte l'ensemble des éléments résumant les objectifs et les résultats de la mission. Elle est désormais structurée en cinq chapitres et complétée d'un tableau récapitulatif des recommandations reprenant la priorité, l'entité responsable et le délai de mise en œuvre.

### Suivi des recommandations : la Cour des comptes change de pratique

Chaque année, la Cour des comptes effectue un suivi des recommandations émises dans ses

rapports d'audit et d'évaluation. Ce suivi fait l'objet d'une publication, à savoir le tome 2 du rapport annuel. Ce travail est essentiel si l'on veut mesurer le degré de mise en œuvre des recommandations de la Cour des comptes. Il permet d'informer la population du travail effectué ou non par les entités concernées pour couvrir les risques identifiés ou mener à bien les réformes nécessaires dans le but d'accroître l'efficacité ou l'efficience d'une prestation publique.

Constatant qu'un suivi généralisé sur trois ans n'était pas forcément adapté à toutes les situations, la Cour des comptes a désormais décidé de suivre individuellement les recommandations jusqu'à ce qu'elles soient mises en œuvre ou devenues sans objet. En outre, dans une optique de simplification, il n'existe dorénavant plus que trois statuts concernant les recommandations émises par la Cour des comptes :

- « ouvert » : quand la recommandation n'a pas été mise en œuvre ;
- « fermé » lorsque la recommandation a été mise en œuvre ou est devenue caduque ;
- « refusé » pour les recommandations qui n'ont pas été acceptées par l'entité concernée.

Seules les recommandations échues et considérées comme réalisées par l'entité concernée font l'objet d'un travail de vérification par la Cour des comptes. Si l'entité contrôlée sollicite un report de délai, la Cour des comptes examine le bien-fondé de celui-ci. La Cour des comptes se réserve aussi la possibilité d'émettre des commentaires, quand bien même la recommandation ne serait pas échue, si la situation est jugée critique en fonction de risques significatifs non couverts.

Ces nouvelles pratiques ont l'avantage de faciliter la lecture du tome 2 du rapport annuel et de donner au lecteur des informations plus synthétiques et pertinentes.

## Crise de la COVID-19: retour d'expérience

Dès la fin du mois de février 2020, le plan de continuité des activités (PCA) de la Cour des comptes doit être mis en œuvre. Le choc de la vague d'infections à la COVID-19 atteint la Suisse et le spectre d'un confinement devient peu à peu une réalité. C'est le début d'une crise sans précédent, et la Cour des comptes doit s'adapter pour continuer à fournir ses prestations. La Cour des comptes a traversé plusieurs phases face à la crise qui ont révélé ses points forts, mais également ses faiblesses.

La première phase est celle du questionnement. Quel est le rôle de la Cour des comptes dans cet environnement de crise? La Cour des comptes doit-elle s'impliquer dans l'opérationnel pour que les prestations prioritaires puissent être rendues? Quelles sont les attentes et contraintes des audités ou des évalués? Le PCA de la Cour des comptes est-il adapté à cette situation particulière?

Très vite, la deuxième phase doit débiter. Il s'agit de réaliser un bilan du PCA de la Cour des comptes en début de crise avec un confinement qui se prolonge. À ce titre, plusieurs thématiques sont analysées: du point de vue de l'informatique et de la logistique, le télétravail existait déjà à la Cour des comptes. Ainsi, les sites de repli sont connus et testés: il s'agit du logement des collaboratrices et collaborateurs. Les accès informatiques, la gestion des sauvegardes de données ainsi que leur confidentialité sont également un dispositif connu qui fonctionne depuis plusieurs années. Les infrastructures sont ainsi jugées adéquates à ce stade. Cependant, ce premier bilan fait également apparaître certaines faiblesses. Par exemple, bien que la Cour des comptes réalise en temps normal une partie de ses travaux à distance, celle-ci n'avait pas défini de méthodologie quant aux modalités de réalisation des missions de révision, d'audit et d'évaluation exclusivement à distance. Cette faiblesse est gérée au cas par cas par les magistrats, collaboratrices et collaborateurs de la Cour des

comptes. Une autre problématique apparaît rapidement: l'indisponibilité des audités et des évalués qui font face à de nombreuses contraintes. Les responsables de mission font le point avec ceux-ci sur la capacité de poursuivre les travaux d'audit ou d'évaluation en cours et échangent sur les nouveaux risques identifiés à court terme. Cette méthode présente cependant le risque de ne pas être totalement fiable, car l'audité ou l'évalué lui-même n'est pas toujours au fait de sa capacité à continuer ses activités et dans quelles conditions.

Une fois ces phases réalisées, il s'agit de donner un cap. Le rôle de la Cour des comptes est maintenu et celle-ci ne s'impliquera pas dans l'opérationnel des entités publiques. Les principales options à choisir sont de maintenir, d'abandonner, de modifier ou d'ouvrir de nouvelles missions. Les magistrats de la Cour des comptes décident de maintenir les missions en cours en adaptant ses interventions. Elle a par exemple renoncé à examiner de manière approfondie le fonctionnement de la CASU 144 des HUG durant la période de semi-confinement, l'accès aux locaux étant strictement réservé aux personnes accréditées. D'autre part, les magistrats de la Cour des comptes décident d'ouvrir de nouvelles missions (sans lien avec la crise de la COVID-19). En parallèle, une nouvelle approche des risques est mise en application. Il s'agit notamment de créer un groupe de travail ayant notamment pour mission de contacter les différentes directions financières afin d'identifier les risques liés à la crise ou encore de contacter le responsable des risques de l'État pour échanger sur les principales difficultés rencontrées par les institutions publiques.

La (première) vague est passée. Comme le préconise la méthode de gestion de la qualité de la roue de Deming visant à améliorer les qualités d'une prestation ou d'un produit, place au contrôle des réalisations et à l'ajustement du PCA de la Cour des comptes. Il faut constater que cette situation particulière fait apparaître de nouvelles opportunités et menaces. Les points ci-dessous permettent d'identifier les pistes d'amélioration que la Cour des comptes doit intégrer à son PCA:

**Les forces:**

- Le dispositif informatique est déployé et efficace.
- Le dispositif logistique (les sites de replis) est testé sur le court terme.
- La communication avec l'audité et l'évalué fonctionne.

**Les faiblesses :**

- Les prestations prioritaires de l'État et les risques liés sont difficilement identifiables.
- Les modalités de réalisation d'audits et d'évaluations à distance ne sont pas définies.
- Les contraintes sociales des collaboratrices et collaborateurs (notamment gestion familiale avec des enfants qui n'allaient plus à l'école et des grands-parents qui ne pouvaient pas constituer une solution de garde) n'ont pas été anticipées.

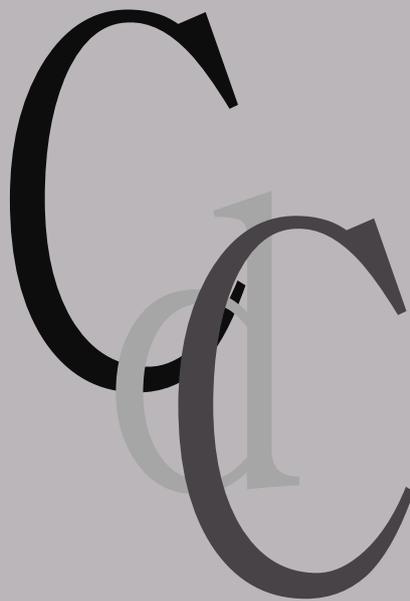
**Les opportunités :**

- La valeur ajoutée des missions de la Cour des comptes peut être abordée différemment (services innovants, troubleshooting, rapport allégé, etc.).
- La Cour des comptes peut devenir un catalyseur du changement pour les entités auditées ou évaluées.
- Le télétravail est très efficace pour certaines tâches et doit être pérennisé pour celles-ci.
- L'État réalise un processus de retour d'expérience sur la gestion de cette crise. La Cour des comptes devrait s'y associer pour identifier les points forts et points faibles et améliorer les PCA, voire proposer la pérennisation de certaines pratiques efficaces.

**Les menaces :**

- La capacité, pour la Cour des comptes et les entités publiques, à identifier les risques actuels et futurs.
- L'efficacité de l'activité de la Cour des comptes réalisée essentiellement en télétravail.
- La capacité à mobiliser le personnel frontalier dans l'hypothèse d'un reconfinement décidé par un pays voisin.

De manière générale, les facteurs exogènes influençant les activités de la Cour des comptes sont difficiles à maîtriser. Néanmoins, l'introspection réalisée sur la gestion de cette crise permet d'identifier plusieurs points de progression qui contribueront à améliorer la capacité de la Cour des comptes à s'adapter à une deuxième vague.



**Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'État en prenant contact avec la Cour des comptes.**

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

La confidentialité est garantie à l'auteur d'une communication, sauf ordonnance de séquestre rendue par l'autorité judiciaire compétente.

Vous pouvez prendre contact avec la Cour des comptes par téléphone, courrier postal ou courrier électronique.

Cour des comptes — Route de Chêne 54 - 1208 Genève  
tél. 022 388 77 90  
<http://www.cdc-ge.ch>

Pour recevoir la prochaine édition de la lettre d'information, nous vous invitons à vous inscrire sur le site internet de la Cour des comptes : <http://www.cdc-ge.ch/fr/newsletter.html>