

Cour des comptes
Route de Chêne 54
1208 Genève
Tél. : +41 (0)22 388 77 90
<http://www.cdc-ge.ch>

Monsieur

...

Par courriel :

...

Genève, le 15 mars 2021

Votre communication du 23 septembre 2020, complétée le 26 octobre 2020

Monsieur,

Le 23 septembre 2020, puis le 26 octobre, vous avez sollicité la Cour des comptes afin qu'elle établisse un document de synthèse regroupant ses recommandations proposant des économies n'ayant pas encore été mises en œuvre ou ayant été refusées par le Conseil d'État.

La Cour tient, en préambule, à préciser deux éléments. La mise en œuvre de ses recommandations n'est pas de la responsabilité du Conseil d'État. En effet, elles concernent généralement un seul département de l'administration. Aussi, la réponse de la Cour à votre demande porte sur l'ensemble des recommandations émises à destination de l'administration cantonale (petit État). En outre, les économies générées par la mise en œuvre des recommandations ne sont pas toujours chiffrables. Bien que certaines conséquences de la réalisation des recommandations soient mesurables en francs, d'autres, telles que les gains d'efficacité ou d'efficacités, une meilleure maîtrise des risques ou une mise en conformité, ne le sont pas.

Afin de répondre à votre requête, nous avons identifié les rapports comportant des recommandations, adressées à l'administration cantonale, encore non mises en œuvre ou refusées. Nous avons limité notre réponse aux cinq dernières années (2015-2020) estimant que la mise en œuvre aujourd'hui de recommandations émises il y a plus de cinq ans n'était pas forcément pertinente. Notre réponse porte ainsi sur 41 rapports publiés¹.

Parmi les 41 rapports en question, 20 font encore l'objet d'un suivi annuel par la Cour des comptes et 21 ne sont plus suivis. La Cour rappelle qu'elle a modifié l'année dernière ses pratiques en matière de suivi de ses recommandations. En effet, constatant qu'un suivi généralisé sur trois ans n'était pas forcément adapté à toutes les situations, la Cour suit désormais individuellement les recommandations jusqu'à ce qu'elles soient mises en œuvre ou

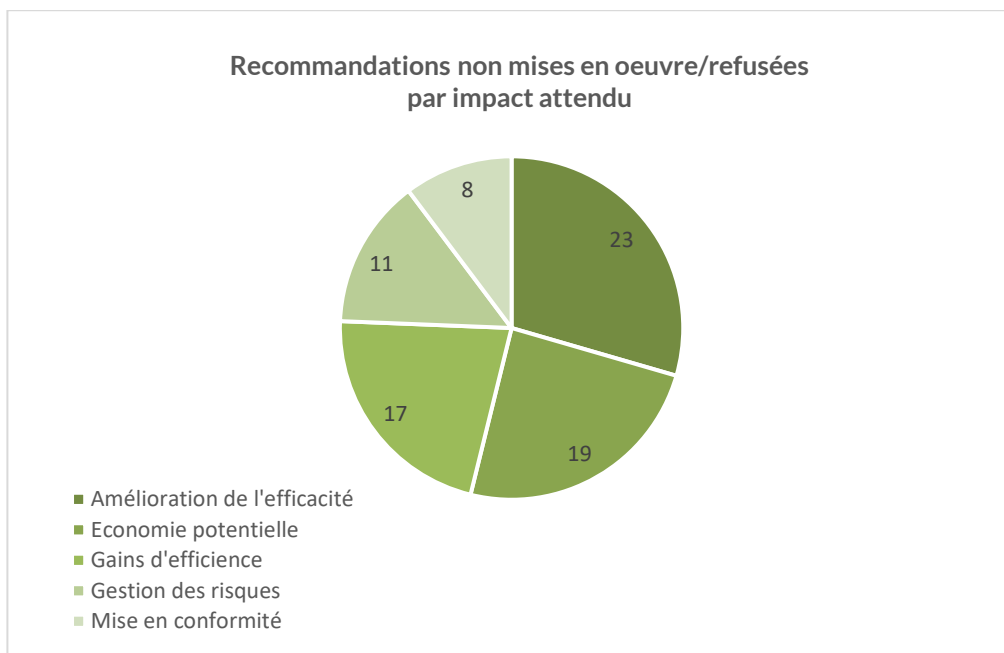
¹ Au total, la Cour a publié 77 rapports sur la période 2015-2020, les 36 autres rapports ne concernent pas l'administration cantonale ou correspondent à des rapports pour lesquels l'ensemble des recommandations est déjà mis en œuvre.

devenues sans objet². La mise en œuvre des recommandations acceptées ou le report de mise en œuvre est ainsi vérifié chaque année et les conclusions sont présentées dans le tome 2 du rapport annuel de la Cour³. Les recommandations refusées, au nombre de 8 parmi ces 20 rapports, ne sont pas suivies et ont été incluses dans notre réponse.

Pour les 21 rapports qui ne font plus l'objet d'un suivi annuel par la Cour, la mise en œuvre des recommandations est de la responsabilité de l'administration cantonale en ce qui concerne les recommandations acceptées au moment de la publication du rapport. Pour ces 21 rapports, 209 recommandations avaient été émises par la Cour, 5 recommandations avaient été refusées par l'administration et 65 recommandations ne sont pas encore mises en œuvre en février 2021.

Ainsi, 78 recommandations, non suivies par la Cour, n'ont pas été mises en œuvre depuis 2015 (13 refusées depuis 2015 et 65 non réalisées et plus suivies par la Cour). Nous avons classé ces 78 recommandations par impact attendu de la mise en œuvre :

- 19 recommandations peuvent générer des économies potentielles ;
- 23 recommandations s'attachent à améliorer l'efficacité des prestations rendues ;
- 17 recommandations visent à améliorer l'efficience des processus ;
- Enfin, 11 recommandations concourent à améliorer la gestion des risques et 8 à mettre en conformité les pratiques avec la législation.



La liste des recommandations présentant des économies potentielles, une amélioration de l'efficacité et des gains d'efficience est présentée dans les annexes au courrier. La pertinence

² Depuis la publication du rapport n°121 (audit de gestion portant sur la gestion des matériaux d'excavation) publié en novembre 2017, les recommandations émises sont suivies par la Cour jusqu'à ce qu'elles soient mises en œuvre ou devenues sans objet.

³ Le tome 2 du rapport annuel de la Cour est disponible à l'adresse suivante : <http://www.cdc-ge.ch/fr/Publications/Rapports-annuels.html>.

de leur mise en œuvre en 2021 n'a pas été réévaluée par la Cour, cela est de la responsabilité de l'administration cantonale.

En vous remerciant d'avoir pris contact avec la Cour et en espérant que ces informations répondent à votre demande, nous vous prions de croire, Monsieur, à l'assurance de nos sentiments distingués.

Pour la Cour des comptes

Isabelle TERRIER, présidente

François PAYCHÈRE, magistrat

Annexe 1 – Liste des 19 recommandations plus suivies par la Cour avec un potentiel d'économies

<i>Année de publication</i>	<i>Nom du rapport</i>	<i>N° Reco</i>	<i>Libellé de la recommandation</i>	<i>Statut de la recommandation</i>	<i>Impact attendu</i>
2015	No 86 Dispositif de gestion des déchets	86-R14	La Cour recommande au GESDEC de définir et mettre en œuvre des règles systématiques dans ses actions et sa position vis-à-vis des producteurs et des exploitants de déchets notamment en cas de manquement aux règles (délai d'intervention du GESDEC, délai laissé au contrevenant pour s'exécuter, procédure d'escalade, etc.). Il sera également nécessaire de préciser les principes de fixation des amendes (critères) à appliquer en fonction de la nature de la contravention et du comportement du contrevenant.	Non réalisée	Économies potentielles 0.5 MCHF (récurrent) chiffré dans le rapport
2015	No 86 Dispositif de gestion des déchets	86-R2	La Cour recommande au GESDEC de définir avec chaque exploitant le contenu de la « concession » en précisant notamment le cadre tarifaire, la durée de celle-ci et les modalités de sa fin. Cet acte administratif ne se substituerait pas à l'autorisation d'exploiter, qui demeurerait une décision distincte.	Non réalisée	Économies potentielles
2015	No 86 Dispositif de gestion des déchets	86-R3	La Cour recommande au GESDEC de contacter chacun des quatre exploitants privés concernés afin de préparer la mise en œuvre coordonnée de la nouvelle disposition de la LMI. Pour ce faire et afin de limiter les risques de litiges judiciaires, il conviendrait : - dans un premier temps, de déterminer les investissements consentis et le calendrier des amortissements ; - dans un deuxième temps, d'adapter les durées de renouvellement des autorisations aux durées résiduelles d'amortissements ; - dans un troisième temps, de procéder à des appels d'offres conformes à la LMI pour les zones ou sous-zones considérées, sur la base de la concession décrite ci-avant.	Non réalisée	Économies potentielles

2015	No 86 Dispositif de gestion des déchets	86-R4	<p>À moyen terme la Cour recommande au GESDEC d'effectuer une analyse quant au financement des activités actuellement supportées par le fonds. Dans ce cadre, cette analyse devra s'interroger sur la nécessité de maintenir le fonds actuel et sur les autres possibilités de financement. Il pourra être utile de distinguer les différentes utilisations et les différents bénéficiaires du fonds afin de concevoir éventuellement des modes de financement différents, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une redevance cantonale prise sur la taxe d'incinération afin d'asseoir la stratégie cantonale en matière de gestion des déchets (communication, réflexions, études, contrôle) ; - Mettre en place une redevance communale pour couvrir les besoins spécifiques comme les ESREC ou autres démarches de mutualisations communales. 	Non réalisée	Économies potentielles
2015	No 86 Dispositif de gestion des déchets	86-R23	<p>La Cour recommande au GESDEC d'apprécier, à l'approche de l'échéance 2022, dans quelle mesure l'état technique de Cheneviers III pourrait permettre de prolonger d'un à trois ans la fermeture de l'usine afin de bénéficier d'un flux de trésorerie potentiellement important. Cette appréciation devra tenir compte à la fois, et en priorité, du risque industriel potentiel et des coûts de maintenance supplémentaires éventuels pour exploiter l'usine quelques années de plus. Pour cela, la Cour invite la Commission à demander aux SIG de documenter en continu les risques majeurs potentiels encourus par l'usine.</p>	Non réalisée	Économies potentielles
2015	No 86 Dispositif de gestion des déchets	86-R24	<p>La Cour recommande au Comité de suivi de définir les éléments de charges et de revenus qui doivent être pris en compte dans le principe de causalité. Cette étape doit être faite en amont du processus de fixation des tarifs permettant de couvrir les frais.</p>	Non réalisée	Économies potentielles
2015	No 86 Dispositif de gestion des déchets	86-R25	<p>La Cour recommande au Comité de suivi de revalider les hypothèses initiales de Cheneviers IV notamment à l'issue de la phase d'analyse technique du projet de construction (mi-2016). Il sera important de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vérifier si les engagements SIG sur Cheneviers III sont tenus. - Reconsidérer si besoin l'anticipation de la fermeture de Cheneviers III. (2022 plutôt que 2025) en fonction de sa capacité à générer de la trésorerie. La vétusté de l'usine devra être prise en compte et une évaluation continue des risques de pannes majeures devra être faite (technique, sécurité). - Confirmer les revenus initialement estimés pour le tarif de vente d'électricité et la taxe d'incinération suite à l'adaptation de la grille. - Sécuriser les revenus issus de la vente de chaleur par rapport à l'apparition de nouveaux producteurs de chaleur concurrents et de l'interdépendance avec la société CADIOM SA. 	Non réalisée	Économies potentielles
2015	No 86 Dispositif de gestion des déchets	86-R26	<p>La Cour recommande au GESDEC de s'assurer, lors de la mise en exploitation de l'usine, du respect du principe de causalité (montant de la taxe, charges d'exploitation). Ces contrôles pourraient être réalisés si nécessaire en mandatant des experts (DGFE, etc..)</p>	Non réalisée	Économies potentielles

2015	No 89 Gouvernance et gestion des EMS	89-R8	<p>La Cour recommande dans un premier temps à la DGS de revoir les cahiers des charges des membres de l'équipe soignante en ÉMS à la lumière des nouvelles formations existantes et de la possibilité de délégation d'actes. Ainsi il sera nécessaire de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définir, pour les différents types de soins à dispenser, la qualification minimale requise ; pour cela l'outil PLAISIR® qui permet d'établir des plans de soins pourrait être utilisé comme support ; - Préciser, en fonction des soins à dispenser et des qualifications requises, les types de formation correspondants ; il sera nécessaire notamment de positionner les nouvelles formations ASSC et ASA. 	Refusée	Économies potentielles
2015	No 89 Gouvernance et gestion des EMS	89-R9	<p>Sur la base des cahiers des charges redéfinis (cf. recommandation précédente), la Cour recommande à la DGAS de mener une analyse fine de l'organisation des ÉMS au regard des besoins en personnel soignant en fonction des tâches à effectuer et du niveau de qualification requis. Cette analyse devra déboucher sur la proposition d'une nouvelle équipe « type » cible à atteindre servant de base au calcul de la subvention, avec une répartition des tâches et de la charge de travail optimale permettant de maîtriser la structure des coûts.</p>	Non réalisée	Économies potentielles
2015	No 89 Gouvernance et gestion des EMS	89-R10	<p>En lien avec l'application des dispositions de l'art. 32 RGEPA, la Cour recommande à la DGAS, en collaboration avec les associations patronales des ÉMS :- Dans un premier temps, de mettre en place un système de diffusion et d'échanges d'informations relatives aux achats permettant à chaque ÉMS de connaître et de bénéficier des pratiques les plus avantageuses ; - De coordonner la mise en place de contrats-cadres pour certaines prestations (restauration, blanchisserie, etc.) et de négociations d'achats en commun ; pour cela, il pourrait être envisagé de confier à un ÉMS « pilote » la rédaction et la négociation d'un contrat-cadre pour certaines prestations (restauration, blanchisserie, etc.) et la négociation d'achats en commun. À titre d'exemple, les domaines ci-dessous pourraient être analysés comme piste de mutualisation :- La blanchisserie et le traitement du linge plat ; - La restauration ; - Les achats de consommables ; - Les contrats d'assurance ; - Le personnel intérimaire ; - Les licences d'exploitation des logiciels. La DGAS devra notamment demander aux associations patronales de lui adresser régulièrement un rapport d'activité s'agissant de ces aspects afin de s'assurer de l'efficacité du dispositif. Il conviendra également de proposer une modification de l'art. 32 RGEPA s'il s'avère que la référence à la centrale Vaud-Genève n'est plus appropriée (cf recommandation 2)</p>	Non réalisée	Économies potentielles

2015	No 89 Gouvernance et gestion des EMS	89-R12	<p>La Cour recommande à la DGAS, en collaboration avec les associations patronales des ÉMS, de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mener une analyse du temps que consacre chaque ÉMS à la gestion administrative pour compte du résident ; - Définir ce qui doit rentrer dans une prestation administrative « normale » et ce qui est de nature à être soit abandonné, soit facturé comme prestation supplémentaire. <p>En fonction des résultats de l'analyse, il sera nécessaire de faire évoluer le cadre réglementaire et de modifier le livret d'accueil en conséquence.</p>	Refusée	Économies potentielles
2015	No 89 Gouvernance et gestion des EMS	89-R14	<p>La Cour recommande à la DGAS d'inclure dans ses travaux en matière de comptabilité analytique et d'analyse des prestations socio-hôtelières les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyser finement, à l'aide des nouveaux outils, le coût des soins des ÉMS et le montant effectivement couvert par la subvention cantonale. En fonction des résultats de l'analyse, il serait nécessaire de revoir soit le montant de la subvention soit le montant de la contribution du résident de 8 F, qui peut selon la législation fédérale, monter jusqu'à 20.60 F par jour ; - Définir un cadre précis d'analyse des prestations socio-hôtelières à donner en ÉMS ; - Définir la liste des prestations minimales souhaitées par l'État ; - Établir un benchmark entre les EMS de même catégorie et promouvoir les best practices en matière de gestion ; - Définir le prix de pension cible par catégorie d'EMS en fonction du nombre de lits et éventuelles spécificités (hors loyer). 	Non réalisée	Économies potentielles
2016	No 107 Centrale d'engagement, de coordination et d'alarme (CECAL) de la police genevoise	107-R3	<p>La Cour recommande de mettre en place des outils qui permettent d'améliorer le pilotage stratégique de la CECAL et le suivi de son activité. En premier lieu, la direction de la police devrait déterminer les indicateurs qu'il importe de mesurer et de suivre (par exemple, les appels raccrochés par l'appelant avant que la CECAL n'ait pu prendre l'appel, l'insuffisance de ressources terrain, des informations non communiquées par les ressources sur le terrain). La direction de la CECAL devrait ensuite analyser périodiquement l'activité de la centrale pour déceler d'éventuels dysfonctionnements.</p> <p>En termes de pilotage stratégique, la direction de la police devrait également considérer les possibilités de regrouper voire de fusionner les diverses centrales téléphoniques qui sont sous sa responsabilité. À cet égard, la Cour observe que la COPSI, qui dirige et coordonne l'engagement de personnel de la police internationale sur le site aéroportuaire et sur les objectifs diplomatiques et qui est en relation directe avec la CECAL, utilise le même progiciel que cette dernière. Un regroupement des activités de ces deux centrales pourrait permettre de générer des gains d'efficacité de l'ordre de 2.2 millions par an.</p>	Non réalisée	Économies potentielles 2.2 MCHF (récurrent) chiffrés dans le rapport

2016	No 97 - Projet Praille-Acacias-Vernet - phase de mise en œuvre	97-R3	<p>La Cour recommande au DALE de mettre en oeuvre une gestion des coûts qui devrait notamment couvrir les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - estimation des éléments financiers et détermination du budget du projet PAV ; - suivi des coûts selon une structure à définir (par catégorie de dépenses, par secteurs du PAV, etc.). 	Non réalisée	Économies potentielles
2016	No 97 - Projet Praille-Acacias-Vernet - phase de mise en œuvre	97-R9	<p>Compte tenu de la volatilité des nombreuses hypothèses ou des estimations forfaitaires sous-tendant les prévisions financières, la Cour recommande au DALE :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de rendre attentives les communes à l'importance de la volatilité des paramètres constituant les planificateurs financiers en réalisant des tests de sensibilité (mise en évidence de l'impact sur le résultat financier du projet suite à la modification d'un ou plusieurs paramètres tels que les taux d'intérêt, la fiscalité, etc.) ; - d'effectuer des analyses de sensibilité visant à identifier les conséquences financières pour l'État liées à une augmentation des coûts du projet (en particulier les impenses liées à la libération du foncier). Par exemple, quelles seraient les conséquences financières pour l'État si ce dernier devait assumer à lui seul une part plus importante sur les montants estimés actuellement des impenses (actuellement 20 %), ou dans le cas d'un montant d'impenses supérieur au montant actuel estimé ? ; - d'identifier et de chiffrer l'impact des leviers d'actions à disposition de l'État permettant de répondre aux analyses mentionnées ci-dessus. Ces leviers d'actions pourraient être les suivants : modification des bases légales : révision de la fiscalité, de la taxe d'équipement, des pratiques administratives de l'OCLPF (plafonnement des loyers, etc.) ; modification du programme : densité, répartition entre les catégories de logement et la part de propriété par étages, qualité des logements, etc. décalage du projet dans le temps (attendre l'échéance de certains droits de superficie, etc.). - de mettre en œuvre les leviers d'action mentionnés au point précédent si l'engagement financier maximum que l'État est prêt à supporter est dépassé. <p>Cette analyse devrait être réalisée en coordination avec les autres grands projets urbains.</p>	Non réalisée	Économies potentielles
2017	No 113 Gestion des horaires et des indemnités à l'office cantonal de la détention (OCD)	113-R1	<p><i>Planifier les formations continues durant les heures de travail.</i></p> <p>La Cour recommande aux directions des établissements pénitentiaires d'intégrer à la planification horaire annuelle les heures de formation continue, de manière à ce que ces dernières soient organisées durant les heures « normales » de travail. La planification des formations continues, notamment du DICD, durant les heures de travail permettra vraisemblablement une réduction du « surcoût » engendré par la majoration à 100 % des heures supplémentaires.</p>	Non réalisée	Économies potentielles

2017	No 115 Politique du logement et de l'hébergement des personnes en situation de handicap psychique	115-R2	<i>Objectiver les modes de financement</i>	Non réalisée	Économies potentielles
2017	No 119 Charges de personnel de l'État de Genève	119-R5	La Cour recommande à l'OPE de proposer au Conseil d'État de modifier la pratique en matière d'application de l'article 54 alinéa 2 du RPAC pour éviter qu'un employé bénéficie d'un salaire net plus important lorsqu'il est absent pour des raisons d'accident, de maternité ou de service militaire que lorsqu'il est présent. Cette action permettra à l'État de réaliser une économie d'environ 1.7 million par an.	Non réalisée	Économies potentielles 1.7 MCHF (récurrent) chiffré dans le rapport

Annexe 2 – Liste des 23 recommandations plus suivies par la Cour avec une amélioration de l’efficacité

<i>Année de publication</i>	<i>Nom du rapport</i>	<i>N° Reco</i>	<i>Libellé de la recommandation</i>	<i>Statut de la recommandation</i>	<i>Impact attendu</i>
2015	No 86 Dispositif de gestion des déchets	86-R13	<p>La Cour recommande au GESDEC de revoir le processus de suivi des autorisations afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définir un calendrier applicable systématiquement aux actions à réaliser et aux demandes de documents, afin de diminuer le temps de délivrance des autorisations et des renouvellements ; - Revoir les règles de demande de modification dans une logique d’autorisation « a priori » plutôt qu’une correction « a posteriori ». Lors des renouvellements, il pourrait ainsi être utile d’obtenir un tableau des volumes prévisionnels (par fraction) afin d’anticiper les modifications et d’utiliser les données statistiques existantes au sein du GESDEC pour identifier les dépassements potentiels de volume. 	Non réalisée	Amélioration de l’efficacité
2015	No 86 Dispositif de gestion des déchets	86-R27	<p>La Cour recommande au GESDEC de formaliser une stratégie complète en matière d’ESREC. Cette stratégie devra notamment contenir une formalisation des besoins et proposer un plan de déploiement et les modèles d’exploitation et de financement à retenir.</p> <p>Pour cela le GESDEC pourrait porter à l’ordre du jour de la Commission globale des déchets les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les réels besoins des communes en matière d’ESREC notamment avec le déploiement de points de récupération (encombrants ? déchets spéciaux ?) ? - Quelles sont les raisons économiques et opérationnelles d’avoir 4 ESREC sur le territoire et non pas plus ou moins ? - Quelles sont les mesures prises pour éviter les réticences des communes pour l’installation de ce type de structure ? - Quelle organisation et quel fonctionnement pour l’exploitation de ces entités ? Faut-il conserver la propriété et l’exploitation des ESREC au niveau de structures publiques ? - Faut-il donner accès aux professionnels ; si oui sur quelle base tarifaire et pour quels types de déchets (ensemble des déchets recyclables et/ou pour les déchets spéciaux) ? Donner accès aux professionnels peut-il être considéré comme une source de revenus intéressante notamment pour pérenniser le financement des ESREC ? - Quel mode de financement faut-il définir afin de pérenniser le financement des ESREC et de respecter le principe du « pollueur-payeur » ? Doit-on demander aux communes de financer 	Non réalisée	Amélioration de l’efficacité

			<p>directement les ESREC sans passer par la taxe actuelle basée sur l'incinération aux Cheneviers dont s'acquittent également les entreprises non-utilisatrices des ESREC ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment intégrer et gérer l'impact d'un ESREC sur le taux de recyclage notamment des communes environnantes ? - Peut-on envisager de déployer le concept de «Ressourcerie» dans les ESREC ? 		
2015	No 87 Réinsertion professionnelle des chômeurs en fin de droit	87-R4	<p><i>Pratiques de désinscription</i></p> <p>La Cour recommande à la direction générale de l'office cantonal de l'emploi de revoir les pratiques de désinscription des chômeurs en fin de droits à l'issue du délai-cadre de deux ans durant lequel ils peuvent rester inscrits comme demandeurs d'emploi. En cas d'annulation du dossier, il est recommandé de communiquer cette décision par écrit avec mention de la possibilité de se réinscrire même sans nouveau droit au chômage.</p>	Refusée	Amélioration de l'efficacité
2015	No 87 Réinsertion professionnelle des chômeurs en fin de droit	87-R7	<p><i>Projet pilote pour la réinsertion des chômeurs en fin de droits n'ayant pas accès à l'aide sociale</i></p> <p>La Cour recommande à la direction générale de l'office cantonal de l'emploi de mettre en place un projet pilote au sens de l'art. 6J LMC afin de faciliter la réinsertion des chômeurs en fin de droits n'ayant pas accès à l'aide sociale. Ce projet pilote devrait prendre en compte les besoins spécifiques de ces chômeurs en fin de droits qui sont mieux formés et plus proches de l'emploi que par le passé, mais dont une part croissante exerce des activités professionnelles ponctuelles leur procurant des revenus très faibles. Le bilan en fin de droits (recommandation 1) et l'enquête de satisfaction (recommandation 2) devraient permettre de mieux connaître ces besoins et de déterminer le public-cible. Sur cette base, il sera possible d'envisager des interventions adaptées et de prévoir leur coût.</p> <p>Des programmes collectifs d'entraide entre pairs, ainsi que des mesures de soutien à la recherche d'emploi pourraient par exemple être testés dans ce cadre et faire l'objet d'une évaluation communiquée au Grand Conseil. Le financement de ce projet nécessitera, selon son ampleur, de revoir le niveau du budget prévu pour les frais de formation cantonaux (qui est passé de 19.7 millions en 2011 à 11 millions en 2014 et 2015). La Cour note qu'une éventuelle réduction des montants alloués actuellement pour la réinsertion professionnelle des bénéficiaires de l'Hospice général suivis par le SRP serait préjudiciable à ces derniers.</p>	Non réalisée	Amélioration de l'efficacité
2015	No 94 Entretien des voies publiques cantonales	94-R4	<p>La Cour recommande à la DGT d'effectuer une mise à jour de ses données avec celles provenant du SITG sur le nombre de kilomètres des voies publiques communales, puis de faire valider les résultats par les communes. Cela permettra à l'État et aux communes de disposer des informations fiables et concordantes du réseau communal, notamment dans le cadre de la révision périodique de la classification administrative.</p>	Non réalisée	Amélioration de l'efficacité

2016	No 97 - Projet Praille-Acacias-Vernet - phase de mise en œuvre	97-R8	<p>La Cour invite la direction du PAV, en collaboration avec la FTI, à définir une stratégie en termes de déménagement et de relocalisation des entreprises qui considérerait notamment les informations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les entreprises maintenues à leur emplacement actuel ou au sein du PAV ; - les entreprises qui souhaitent ou qui doivent déménager ainsi que les incitations financières qui leur seraient proposées ; - les zones industrielles qui pourraient être proposées aux entreprises amenées à déménager ; - les délais prévus pour la mutation du périmètre. <p>Cette stratégie devrait prendre en compte le phasage du développement urbain qui comprendrait non seulement la gestion du foncier mais également la planification des études urbaines et des PLQ ainsi que celle liée aux infrastructures (voies de communication, parcs, rivières, etc.) et équipements (écoles, santé, etc.). À noter que la DDU PAV a prévu de donner un mandat d'assistance à maître d'ouvrage avec pour objectif de « dégrossir » la problématique du phasage du PAV.</p>	Non réalisée	Amélioration de l'efficacité
2016	No 98 Qualité des relations avec les usagers - Administration fiscale cantonale	98-R3	<p>Compte tenu de la difficulté pour les contribuables de comprendre les modifications apportées par l'AFC aux éléments déclarés par les contribuables, la Cour recommande à l'AFC :</p> <ul style="list-style-type: none"> - soit de revoir les commentaires standards qui sont mentionnés sur les bordereaux et de les étayer avec des explications vulgarisées qui complètent les références juridiques ; - soit d'établir un tableau comparatif entre les éléments déclarés par le contribuable et les éléments acceptés par l'AFC, de manière à ce que celui-ci puisse déterminer facilement les modifications opérées, à l'image de ce qui est déjà produit pour les taxations des personnes morales. 	Non réalisée	Amélioration de l'efficacité
2016	No 98 Qualité des relations avec les usagers - Administration fiscale cantonale	98-R4	<p>Les délais actuels restant perçus comme trop longs (plus de six mois pour la taxation ordinaire), la Cour recommande à la direction de l'AFC de communiquer sur les délais prévisibles de traitement, d'une part dans la lettre d'accompagnement de la déclaration, d'autre part sur les messages d'accueil vocaux, voire sur le compte e-démarches du contribuable.</p>	Non réalisée	Amélioration de l'efficacité
2016	No 112 Politique en matière de protection des mineurs - mesures liées au placement	112-R2	<p>Afin de limiter la durée des placements et ainsi réduire les taux d'occupation des foyers, les mesures de soutien à la parentalité permettant de favoriser le retour du mineur dans sa famille d'origine doivent être développées, soit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lorsque l'analyse sociale menée par le SPMi conclut à la nécessité de placer un mineur, une évaluation portant sur l'état psychologique ainsi que sur les capacités des parents devrait être menée.- Lors de l'évaluation effectuée par les intervenants en protection de l'enfance du SPMi, il est souhaitable de renforcer la collaboration avec le réseau afin d'intégrer dans le processus de réflexion des pédopsychiatres, des psychologues et des pédiatres du développement.- Afin d'objectiver les conditions relatives au retour du mineur dans sa famille d'origine, le SPMi devrait définir, avec les parents, une convention d'objectifs. Fondée sur la coopération de l'ensemble des acteurs du réseau qui suivent le mineur, cette convention d'objectifs 	Non réalisée	Amélioration de l'efficacité

			doit également permettre de partager la responsabilité et le risque qu'engendre le retour d'un mineur dans sa famille.		
2016	No 112 Politique en matière de protection des mineurs - mesures liées au placement	112-R5	Offrir aux familles d'accueil un meilleur encadrement afin de leur fournir les outils qui leur permettront de faire face aux problèmes qu'elles rencontrent. Les pistes de réflexion sont les suivantes : - assurer un accès aux foyers afin de permettre une prise en charge temporaire du mineur lorsque la famille d'accueil a besoin de se recentrer sur elle-même ; - assurer l'accès à des mesures de soutien ambulatoires ; - favoriser l'accès aux structures de loisirs (ex. activités durant les vacances scolaires) ; - il serait également préférable que ces différents soutiens ne soient pas fournis par l'organe décideur (SASLP).	Non réalisée	Amélioration de l'efficacité
2016	No 112 Politique en matière de protection des mineurs - mesures liées au placement	112-R6	Afin de mieux définir les rôles et de limiter les tensions entre le SPMi et les foyers, une analyse de la répartition des tâches de suivi des mineurs devrait être menée. Suite au placement du mineur, le suivi du développement personnel du mineur et des relations parents/enfants pourrait être confié aux équipes éducatives des différents foyers. Le SPMi serait chargé de la vérification de l'atteinte des objectifs qui conditionnent le retour du mineur dans sa famille d'origine (atteinte des objectifs figurant dans la convention d'objectifs).	Non réalisée	Amélioration de l'efficacité
2017	No 115 Politique du logement et de l'hébergement des personnes en situation de handicap psychique	115-R1	<i>Planifier les interventions en fonction de priorités partagées</i>	Non réalisée	Amélioration de l'efficacité
2017	No 115 Politique du logement et de l'hébergement des personnes en situation de handicap psychique	115-R4	<i>Créer et tester un concept d'accueil à bas seuil d'accès</i>	Non réalisée	Amélioration de l'efficacité
2017	No 115 Politique du logement et de l'hébergement des personnes en situation de handicap psychique	115-R5	<i>Faciliter l'accès et le maintien dans des logements indépendants</i>	Non réalisée	Amélioration de l'efficacité
2017	No 115 Politique du logement et de l'hébergement des personnes en situation de handicap psychique	115-R6	<i>Développer des places temporaires dans le dispositif existant</i>	Non réalisée	Amélioration de l'efficacité

2017	No 115 Politique du logement et de l'hébergement des personnes en situation de handicap psychique	115-R7	<i>Faciliter l'information, l'orientation et le suivi</i>	Non réalisée	Amélioration de l'efficacité
2017	No 121 Gestion des matériaux d'excavation	121-R1	<i>Définir une analyse prospective des besoins et des capacités.</i>	Refusée	Amélioration de l'efficacité
2018	No 134 Immeuble avec encadrement pour personnes âgées – État de Genève	134-R6	<i>Effectuer une analyse de l'offre existante en logements à destination des personnes âgées.</i>	Refusée	Amélioration de l'efficacité
2018	No 134 Immeuble avec encadrement pour personnes âgées – État de Genève	134-R7	<i>Établir une planification des IEPA à long terme.</i>	Refusée	Amélioration de l'efficacité
2018	No 136 Requérants mineurs non accompagnés (RMNA)	136-R11	<i>Développer un système de monitoring du parcours scolaire des RMNA.</i>	Refusée	Amélioration de l'efficacité
2020	No 160 Évaluation du dispositif Espace Entreprise	160-R1	<i>Améliorer l'information sur la formation professionnelle commerciale au cycle d'orientation.</i>	Refusée	Amélioration de l'efficacité
2020	No 160 Évaluation du dispositif Espace Entreprise	160-R11	<i>Consolider la présence d'Espace entreprise dans les domaines de la communication, du marketing et des relations publiques.</i>	Refusée	Amélioration de l'efficacité

Annexe 3 – Liste des 17 recommandations plus suivies par la Cour avec des gains d'efficience

<i>Année de publication</i>	<i>Nom du rapport</i>	<i>N° Reco</i>	<i>Libellé de la recommandation</i>	<i>Statut de la recommandation</i>	<i>Impact attendu</i>
2015	No 86 Dispositif de gestion des déchets	86-R8	La Cour recommande à la DGE de définir une démarche commune et coordonnée de contrôle et de surveillance des chantiers entre tous les services concernés de la DGE, en invitant également les services d'autres départements de l'État (p.ex. l'OCIRT). Cette démarche permettrait d'éviter une succession d'interventions alors qu'un premier niveau de contrôle plus complet par l'un des services serait suffisant. Dans ce cadre, la DGE devra proposer les outils appropriés à cette nouvelle démarche en mutualisant et consolidant l'ensemble des informations utiles à chacun dans l'exercice de ses fonctions.	Non réalisée	Gains d'efficience
2015	No 86 Dispositif de gestion des déchets	86-R10	La Cour recommande au GESDEC d'élaborer, sur la base du nouveau PGD, les objectifs et tâches prioritaires qui vont incomber au secteur déchets en matière de conseil, de contrôle et d'opérations administratives. Le GESDEC pourra entre autres profiter de l'arrivée récente du nouveau responsable de secteur pour redéfinir les tâches et rôles de chacun, par exemple dans le cahier des charges, en fonction notamment : - De la hiérarchie des tâches à accomplir eu égard aux priorités données à l'action du GESDEC et aux risques encourus en matière de gestion des déchets ; - Du rôle et des tâches qui seront réalisés par le responsable de secteur ; - Des tâches à valeur ajoutée devant être réalisées par les conseillers scientifiques ; - D'une distribution différente des tâches administratives. Cela permettra de définir les ressources administratives et techniques nécessaires. Ces adaptations organisationnelles devront également tenir compte de la démarche et de la stratégie de contrôle retenues par la DGE et le GESDEC (voir recommandations ci-avant).	Non réalisée	Gains d'efficience
2015	No 86 Dispositif de gestion des déchets	86-R11	La Cour recommande au GESDEC de revoir, avec le SGOI et la DGSI, les besoins en matière informatique nécessaires pour la réalisation des tâches de façon plus globale en fonction de la stratégie et démarche de contrôle retenue par la DGE comme évoqué ci-avant.	Non réalisée	Gains d'efficience

2015	No 87 Réinsertion professionnelle des chômeurs en fin de droit	87-R17	<p><i>Plan de réinsertion et rapport d'évaluation</i></p> <p>La Cour recommande au département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé de proposer une révision des articles 42B al. 1 et 42C al. 1 de la LIASI concernant l'établissement d'un plan de réinsertion pour confier l'établissement de ce plan au service spécialisé de l'Hospice général (SRP) qui en est déjà chargé par voie réglementaire (art. 23B al. 1 RIASI).</p> <p>Dans cette optique, la Cour suggère de revoir le canevas des rapports d'évaluation établis par les encadrants du stage d'évaluation à l'emploi afin de mieux coordonner leur activité avec celle des conseillers en réinsertion du SRP. Ce canevas doit prévoir une possibilité d'indiquer que la pertinence des cibles professionnelles n'a pas pu être évaluée.</p>	Refusée	Gains d'efficiency
2015	No 87 Réinsertion professionnelle des chômeurs en fin de droit	87-R30	<p><i>Comité stratégique LIASI</i></p> <p>La Cour recommande au département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé de confier au comité stratégique LIASI la tâche de veiller à la cohérence des deux systèmes d'insertion professionnelle (ORP et SRP). Dans ce cadre, un objectif concernant les passages entre les systèmes devrait être formulé (cf. l'indicateur de la recommandation 28).</p>	Refusée	Gains d'efficiency
2015	No 94 Entretien des voies publiques cantonales	94-R3	<p>Suite à l'inventaire des voies publiques cantonales qui résultera de la définition adoptée, la répartition des compétences pourra être revue. Quand bien même le coût financier de ces voies publiques sera à la charge du canton, ce dernier pourra envisager de conclure des conventions, voire des contrats de prestations avec l'une ou l'autre des communes lorsqu'une délégation de l'entretien sera jugée plus efficiente. (...)</p>	Non réalisée	Gains d'efficiency
2016	No 97 - Projet Praille-Acacias-Vernet - phase de mise en œuvre	97-R7	<p>La Cour recommande à la direction PAV, en collaboration avec la FTI, d'établir un inventaire des éléments contractuels des contrats de droit de superficie gérés ainsi que des baux de location / sous-location conclus avec les entreprises du périmètre. Les éléments issus de cet inventaire pourraient être repris dans les fiches utilisées par la direction PAV pour recenser l'ensemble des informations pertinentes relatives à chaque parcelle située dans le périmètre du projet.</p>	Non réalisée	Gains d'efficiency
2016	No 105 Dispositif genevois de naturalisation des étrangers	105-R5	<p><i>Automatisation des flux de traitement des dossiers</i></p> <p>Lorsque cela est possible, la Cour recommande à l'OCPM d'automatiser le traitement des dossiers. Cette automatisation pourra reposer sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'automatisation des flux pour chaque étape de la procédure pour éliminer les échanges papier, - Le développement d'interfaces avec les applications connexes, - La création d'un dossier électronique avec la possibilité de joindre des documents du dossier du candidat, - Le paramétrage de rappels automatiques de tâches ou d'échéances. 	Non réalisée	Gains d'efficiency

			Par ailleurs, il est important que l'OCPM puisse bénéficier d'un outil de gestion efficace permettant aussi de produire des rapports et des statistiques utiles à la gestion quotidienne de l'activité. Cette automatisation pourrait engendrer des modifications de l'application GestNatu qui aujourd'hui ne semble pas permettre ce type d'évolution.		
2016	No 105 Dispositif genevois de naturalisation des étrangers	105-R7	<i>Fiabiliser les données et renforcer les outils de pilotage et de contrôle</i> La Cour recommande à l'OCPM de renforcer les outils de pilotage et de contrôle du processus de traitement des dossiers. Pour cela, l'OCPM devra : - Revoir les données de l'application afin de s'assurer de leurs exactitude et exhaustivité ; - Mettre en place au sein de l'OCPM des contrôles formalisés permettant de fiabiliser les données de la base ; - Mettre en place les outils appropriés pour piloter le processus de traitement des dossiers (extraction, tableau de bord) ; - Établir des statistiques permettant de suivre les activités du processus ; - Identifier les actions à prendre en fonction des blocages éventuels ou des délais supérieurs aux attentes. Cela devra permettre à l'OCPM d'avoir un contrôle et un suivi plus complet des différentes étapes du processus et ainsi de s'assurer de l'atteinte des objectifs et des délais de traitement des dossiers.	Non réalisée	Gains d'efficience
2016	No 107 Centrale d'engagement, de coordination et d'alarme (CECAL) de la police genevoise	107-R2	Afin de donner à la CECAL les moyens suffisants pour engager les ressources d'intervention, il conviendrait de reconsidérer son autorité notamment pour astreindre les patrouilles à communiquer systématiquement leur statut. Une fois ces modes de fonctionnement établis, il s'agirait de s'assurer de leur bonne mise en œuvre et d'accompagner ces changements par des actions de communication et de formation.	Non réalisée	Gains d'efficience
2017	No 114 Politique de mobilité douce	114-R2	Définir les objectifs du suivi de la mobilité douce et, cas échéant, revoir les modalités de ce suivi en fonction de ces objectifs.	Non réalisée	Gains d'efficience
2017	No 115 Politique du logement et de l'hébergement des personnes en situation de handicap psychique	115-R3	<i>Faciliter les synergies en matière de prise en charge</i>	Non réalisée	Gains d'efficience
2017	No 115 Politique du logement et de l'hébergement des personnes en situation de handicap psychique	115-R8	<i>Améliorer la qualité des informations et indicateurs</i>	Non réalisée	Gains d'efficience

2017	No 119 Charges de personnel de l'État de Genève	119-R10	Afin d'être plus efficace dans l'établissement des attestations de gain intermédiaire, la Cour recommande à l'OPE d'instruire le DIP pour qu'il harmonise ses pratiques en utilisant le module « activité à la facture » systématiquement. Cette démarche facilitera la récolte d'information par l'OPE et accélérera l'établissement des attestations de gains intermédiaires. En outre, elle permettra de libérer un poste occupé à cette tâche. Si le DIP ne désire pas utiliser ce module pour l'ensemble des collaborateurs, il devra mettre à disposition de l'OPE les ressources nécessaires à l'établissement de ces attestations ou reprendre cette activité à son compte	Non réalisée	Gains d'efficiency 0.2 MCHF (récurrent) chiffré dans le rapport
2017	No 119 Charges de personnel de l'État de Genève	119-R11	La Cour recommande à l'OPE de demander à la DOSI d'intégrer une refonte des rôles lors de la migration (V9) de SIRH. Une simplification des rôles et une élimination des doublons devront être entreprises.	Non réalisée	Gains d'efficiency
2017	No 119 Charges de personnel de l'État de Genève	119-R15	La Cour recommande au service des assurances de mettre à jour le fichier de suivi Excel. Dans le cadre de la migration de SIRH, une analyse devrait être faite pour intégrer les informations dans l'outil SIRH afin de limiter les sources de données.	Non réalisée	Gains d'efficiency
2018	No 134 Immeuble avec encadrement pour personnes âgées – État de Genève	134-R12	<i>Revoir le processus d'évaluation des demandeurs.</i>	Refusée	Gains d'efficiency