

RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE



COUR DES COMPTES

Annexes

au rapport annuel d'activités 2009/2010

Genève, le 12 octobre 2010



LA COUR DES COMPTES

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

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

Sont soumis au contrôle de la Cour des comptes :

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

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

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

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

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

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

<http://www.ge.ch/cdc>



TABLE DES MATIERES

Tableau récapitulatif des objets traités et écartés (art. 9 al. 3 litt. a) et b) LICC), selon l'origine de la communication.....	6
Les suites données aux rapports de la Cour (art. 9 al. 3 litt. c) et d) de la LICC)	8
N°2 (Corps de police) : audit de gestion, relatif à la fonction financière du Corps de Police et au projet Micado, application informatique du Service des contraventions	19
rapport publié le 26 juin 2007	19
N°4 (Aéroport International de Genève AIG) : audit de gestion et de légalité, relatif aux charges de promotion, publicité et autres événements	24
rapport publié le 3 octobre 2007	24
N°5 (Hospice Général - HG) : audit de gestion, relatif au plan directeur informatique 2007-2011, intégré au projet de loi 10063	28
rapport publié le 12 novembre 2007	28
N°7 (Service des assurances de l'Etat- SAE) : audit de gestion, relatif au portefeuille des assurances de l'Etat.....	30
rapport publié le 18 février 2008.....	30
N°8 (Etat de Genève) : audit de gestion, relatif à l'assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information (AMOA).....	36
rapport publié le 18 février 2008.....	36
N°9 (AIG / HG / HUG / SIG / TPG) : audit de légalité et de gestion, relatif aux rémunérations du conseil d'administration et de la direction.....	43
rapport publié le 21 février 2008.....	43
N°10 (Ville de Genève) : audit de gestion, relatif aux fermages et au restaurant	55
du Parc des Eaux-Vives	55
rapport publié le 11 mars 2008.....	55
N°11 (Ville de Genève) : audit de gestion, relatif au service des achats	63
rapport publié le 11 mars 2008.....	63
N°12 (DCTI / FIDP / GIM) : audit de gestion, relatif à la politique publique du logement social	67
rapport publié le 30 juin 2008	67
N°13 (DCTI) : audit de gestion, relatif à la Commission de gestion du portefeuille	72
des projets (CGPP)	72
rapport publié le 30 juin 2008	72



N° 14 (Fondation de valorisation des actifs de la Banque cantonale de Genève) : audit de gestion, relatif aux procédures de poursuites engagées par la Fondation à l'encontre des débiteurs	76
rapport publié le 16 octobre 2008.....	76
N° 15 (DCTI) : audit relatif à la gestion des locaux administratifs.....	80
rapport publié le 18 décembre 2008.....	80
N° 16 (Etat de Genève, Ville de Genève, Plan-les-Ouates, SIG ; AIG ; Palexpo SA) : audit de gestion, relatif à la trésorerie (liquidités et dette).....	86
rapport publié le 24 février 2009.....	86
N° 17 (Corps de police) : audit de légalité et de gestion, relatif aux éléments de rémunération	101
rapport publié le 24 mars 2009.....	101
N° 18 (Etat de Genève) : audit de gestion, relatif à l'organisation et à la fonction comptables	111
rapport publié le 11 juin 2009	111
N° 19 (Ville de Genève) : audit de gestion, relatif au Fonds municipal d'art contemporain rapport publié le 11 juin 2009	119
N° 20 (Etat de Genève) : audit financier et de gestion, relatif à l'EUROFOOT 2008.....	123
rapport publié le 19 juin 2009	123
N° 21 (DCTI) : audit de gestion, relatif au Centre des technologies de l'information (CTI) rapport publié le 30 juin 2009.....	129
N° 22 (FEGPA-APRET) : audit de légalité, relatif aux subventionnements indirects et audit financier des comptes 2008	143
rapport publié le 30 octobre 2009.....	143
N° 23 (SIG) : audit de légalité et de gestion, relatif à la fixation du tarif de l'électricité et la comptabilisation du « Plan Pi »	148
rapport publié le 30 octobre 2009.....	148
N° 24 (CAIB) : audit de légalité et de gestion, relatif à la Centrale d'achats et d'ingénierie biomédicale	153
rapport publié le 21 décembre 2009.....	153
N° 25 (Communes) : audit de gestion, relatif au système de contrôle interne dans les communes de Carouge, Lancy, Meyrin, Onex, Thônex et Vernier	159
rapport publié le 4 mars 2010.....	159
N° 26 (Ville de Genève) : audit de gestion, relatif au processus de recrutement,	171
rapport publié le 4 mars 2010.....	171
N° 27 (Etat de Genève) : audit de gestion, relatif au système de contrôle interne en matière de primes, indemnités, débours et autres prestations accordés au sein de l'Etat de Genève, rapport publié le 22 mars 2010.....	181



N° 28 (Etat de Genève) : audit de gestion, relatif à l'organisation des ressources humaines	193
rapport publié le 22 mars 2010	193
N° 29 (Etat de Genève) : audit de légalité et de gestion, relatif aux honoraires et prestations de service de tiers,	205
rapport publié le 3 juin 2010	205
N° 30 (DCTI) : audit de gestion, relatif à l'organisation et à la gestion financière des travaux de construction,	205
rapport publié le 29 juin 2010	205
N° 31 (DIP) : audit de gestion, relatif aux crédits d'ouvrage des équipements scolaires du cycle d'orientation et de l'enseignement postobligatoire,	205
rapport publié le 29 juin 2010	205
Le budget de la Cour (année civile 2009)	206
Les indicateurs de performance de la Cour	207
Objectifs pour 2010-2011	210

Tableau récapitulatif des objets traités et écartés (art. 9 al. 3 litt. a) et b) LICC), selon l'origine de la communication

Objets traités par la Cour du 1 ^{er} juillet 2009 au 30 juin 2010	En cours d'examen avant entrée en matière	Entrée en matière écartée	Entrée en matière acceptée	
			En cours d'audit	Terminé (rapport publié)
Communications du Grand Conseil	-	-	-	-
Communications de la Commission des finances	1	2	1	-
Communications de la Commission de contrôle de gestion	-	-	-	-
Communications du Conseil d'Etat	-	-	-	-
Communications du Pouvoir judiciaire	-	-	-	-
Communications des autres entités soumises aux contrôles de la Cour ¹ :	-	-	-	-
- Département de l'Instruction publique, culture et sport	-	-	1	-
- Conseil administratif de la Ville de Genève	-	-	2	-
Autres communications (citoyens, formations politiques, etc.)	11	2	4	1
Autosaisines			5	1
Sous-total : communications et autosaisines du 1^{er} juillet 2009 au 30 juin 2010 : 31 dossiers ouverts, soit <u>6 objets traités</u> et 25 objets en cours	12	4	13	2²
Sous-total : traitement des 13 objets en cours au 30 juin 2009 (3 objets en examen avant entrée en matière et 10 objets en cours d'audit) : <u>12 objets traités</u> et 1 objet en examen avant entrée en matière	1	3	-	9
Total des objets traités du 1^{er} juillet 2009 au 30 juin 2010, y compris les dossiers en cours au 30 juin 2009 : 44 dossiers, soit <u>18 objets traités</u> et 26 objets en cours	13	7	13	11³



Notes au tableau :

¹ Départements, chancellerie et leurs services, le service du Grand Conseil, les institutions cantonales de droit public, les autorités communales, les services et les institutions qui en dépendent, les institutions privées dans lesquelles l'Etat possède une participation financière majoritaire ou une représentation majoritaire au sein des organes supérieurs de l'institution, les organismes privés bénéficiant d'une subvention de l'Etat, au sens de l'article 35 de la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève.

² Ces 2 objets traités par la Cour n'ont fait l'objet de la publication que de 1 rapport distinct, 1 communication citoyenne portant sur le même thème qu'une autosaisine en cours d'audit.

³ Ces 11 objets traités par la Cour n'ont fait l'objet de la publication que de 10 rapports distincts, 1 communication citoyenne portant sur les mêmes thèmes que des autosaisines en cours d'audit.



Les suites données aux rapports de la Cour (art. 9 al. 3 litt. c) et d) de la LICC)

A) Tableaux chiffrés des suites données aux rapports (pages 11 à 18)

Rapports publiés en 2007-2008 (pages 11 à 13)

Les 13 rapports publiés durant l'année 2007-2008 contiennent 134 recommandations, dont 98% ont été acceptées par les entités auditées. Ces recommandations font l'objet d'un troisième suivi au 30 juin 2010, soit 29 mois en moyenne après leur publication. Il en résulte que 73% ont été mises en place, sans que les recommandations traitant les risques les plus importants soient particulièrement traitées en priorité.

Rapports publiés en 2008-2009 (pages 13 à 15)

Les 8 rapports publiés durant l'année 2008-2009 contiennent 147 recommandations, dont 99% ont été acceptées par les entités auditées. Ces recommandations font l'objet d'un deuxième suivi au 30 juin 2010, soit 16 mois en moyenne après leur publication. Il en résulte que 60% ont été mises en place, avec le constat quelque peu paradoxal que ce sont les recommandations traitant les risques les moins importants qui ont été le plus rapidement mises en place.

Rapports publiés en 2009-2010 (pages 16 à 18)

Les 10 rapports publiés durant l'année 2009-2010 contiennent 164 recommandations, dont 100% ont été acceptées par les entités auditées. 95 recommandations font l'objet d'un premier suivi au 30 juin 2010, soit 5 mois en moyenne après leur publication. Il en résulte que 36% ont été mises en place, sans que les recommandations traitant les risques les plus importants soient particulièrement traitées en priorité.

Cumul des rapports publiés de juin 2007 à juin 2010 (page 18)

Sur l'ensemble des rapports publiés au 30 juin 2010, la Cour a ainsi émis 445 recommandations, dont 441 ont été acceptées. 209 de celles-ci ont été réalisées, 171 sont en cours, 50 sont restées sans effet ou non réalisées après trois suivis et 11 sont devenues sans objet compte tenu de changements législatifs ou organisationnels.

B) Appréciation générale de la Cour des comptes (pages 8 à 10)

L'évolution du nombre de recommandations mises en place au cours de l'année écoulée démontre une progression constante. Il convient toutefois de distinguer les établissements publics autonomes, où la réactivité et l'engagement à réaliser les recommandations sont généralement rapides, de l'administration cantonale ou municipale. Au sujet de l'administration cantonale, le rythme de la mise en place des recommandations est certes en amélioration, mais demeure préoccupant lorsque l'objet du contrôle est transversal à l'administration (fonctions comptable et informatique notamment). En outre, l'absence de mise en priorité des recommandations traitant des risques les plus importants indique que la mise en place du contrôle interne au sein des départements concernés n'est pas encore opérationnelle.



Au sujet des principaux risques qui ont été abordés à ce jour dans les rapports de la Cour, cinq sujets méritent un approfondissement particulier :

1. Audits relatifs au Corps de police de l'Etat de Genève (rapports no 2, 17 et 20)

La Cour relève de nombreuses améliorations dans la gestion administrative du corps de police, concernant la durée du travail, la majoration non cumulative des heures supplémentaires en francs et/ou en heures, l'intégration dans le certificat de salaire des avantages monétaires annexes perçus par les collaborateurs du corps de police, les éléments relatifs aux caisses de pension, la clarification de la finalité des éléments de paie versés et des frais remboursés et l'annulation des objets faisant double emploi. Toutefois, il reste encore de nombreuses actions en cours telles que le recrutement d'un responsable RH, la mise en place de tableaux de bord relatifs aux éléments de rémunération, de directives internes et l'amélioration de la gestion des contrats relatifs à l'assurance-maladie.

Des recommandations sont restées sans effet et portent sur la planification des horaires. En conclusion, le Corps de police doit encore se doter des moyens nécessaires pour être en mesure de donner régulièrement une image claire de la structure de la rémunération de ses collaborateurs, d'en certifier la conformité aux lois et règlements en vigueur et de démontrer que les mesures prises ont effectivement limité le nombre et le coût total des heures supplémentaires.

2. Audits relatifs à la gestion informatique à l'Etat (rapports no 8, 13 et 21)

La Cour relève de nombreuses améliorations en lien avec le rapport relatif à la gestion du CTI, telles que le rôle revu du collège spécialisé systèmes d'information (CSSI), le fait que le recours à la location de services fasse l'objet de procédures AIMP depuis 2010, les diverses mesures prises en matière de contrats de location de services qui permettront de réaliser près de 12 millions d'économies par rapport à la situation passée, l'aboutissement d'une enquête administrative avec une sanction envers le

collaborateur concerné. Toutefois, les efforts devront être maintenus afin de finaliser la mise en œuvre des recommandations de la Cour, nécessaires à l'amélioration du fonctionnement du CTI, telles que la mise en œuvre des cartographies des systèmes d'information et la problématique relative aux rôles et responsabilités du pôle clients vis-à-vis des directions départementales des systèmes d'information.

Relativement aux recommandations du rapport transversal assistance à la maîtrise d'ouvrage, leur mise en place peut être qualifiée de médiocre deux ans et demi après la publication du rapport. En effet, les principaux points qui ne sont pas en place maintiennent l'existence de risques importants non traités, tels que l'établissement des cartographies, débouchant in fine sur un plan de convergence, qui soient annexées aux projets de loi et l'élaboration de tableaux de bord de suivi des projets qui incluent les livrables, leurs coûts et les délais. A ce titre, le suivi du temps et des coûts des équipes informatiques dans les départements consacrés aux projets informatiques n'étant toujours pas effectué, il n'est pas possible de connaître le coût complet d'un projet.

3. Audit relatif au processus de recrutement à la Ville de Genève (rapport no 26)

D'une manière générale, la Cour relève que des améliorations sont actuellement apportées en matière d'élaboration de procédure des différentes étapes du processus de recrutement. Toutefois, dans son rapport d'audit, la Cour avait utilisé l'anglicisme « management override » dans les cas où la direction utilise son pouvoir décisionnel afin de contourner les contrôles internes d'une organisation, et ce dans le cadre d'engagement de personnel. La Cour relevait que certains engagements ne présentaient pas les caractéristiques d'un bon emploi des deniers publics et correspondaient à des décisions ayant permis de contourner le processus habituel. En mars 2010, le conseil administratif avait convenu que ces recrutements présentaient effectivement des manquements et s'était engagé à prendre des mesures visant à éviter qu'ils puissent se reproduire.

Dans le cadre de son suivi annuel, la Cour a souhaité s'assurer que les pratiques de « management override » n'étaient plus tolérées. La Cour a donc procédé à une vérification d'un échantillon de décisions prises à la demande d'un conseiller administratif et a relevé deux cas démontrant que le conseil administratif n'a pas tenu ses engagements. Ces pratiques ne correspondent pas à un bon emploi des deniers publics et nuisent considérablement à l'image d'employeur responsable de la Ville de Genève.

4. **Audit relatif à l'organisation et à la fonction comptables (rapport no 18)**

Dans le cadre du suivi de ce rapport, la Cour insiste sur les modalités de mise en place d'un projet majeur de l'Etat de Genève : le budget par prestations et par programme (art. 26 LGAF). En effet, dans sa version actuelle préparée pour le budget 2011, il n'utilise pas encore les fonctionnalités offertes par la comptabilité financière intégrée en matière de segments analytiques, ce qui posera des problèmes d'information et de communication entre l'administration et le législatif notamment lors de l'examen du budget et des comptes. La Cour invite le département des finances à profiter des prochaines mises à jour techniques de la CFI pour traiter cette problématique, par exemple en intégrant les prestations et programmes dans la clé comptable, et ainsi disposer d'un outil qui soit pleinement adapté à la vision politique par programmes et prestations.

5. **Satisfecit**

Finalement, il convient de conclure en soulignant les principales améliorations apportées par plusieurs entités. Ainsi :

- par l'AIG, SIG et Palexp SA en matière de gestion de la dette,
- par SIG en matière de transparence des rémunérations des dirigeants,
- par SIG en matière de fixation des tarifs de l'électricité où il convient de relever les divers mécanismes de remboursement, les démarches prises par SIG relativement aux secteurs déficitaires et la mise en place de bilans économiques par secteur d'activité,

- par l'Hospice Général qui, dans le cadre des études relatives à la migration de la solution informatique financière, a abandonné le projet, d'où une économie de 1.5 million en regard du projet de loi initialement déposé,
- par l'Etat de Genève en matière de gouvernance : la Cour relève le dépôt du projet de loi sur l'organisation des institutions de droit public au Grand Conseil, en date du 14 juin 2010, dont le contenu en matière de rémunération reprend ses recommandations,
- par la « cellule contentieux » du département des finances de l'Etat de Genève, qui persiste à poursuivre les débiteurs de la Fondation de valorisation de la BCGE, liquidée le 1er janvier 2010. Le directeur de la Fondation et plusieurs employés ont été engagés par l'Etat pour assurer une certaine continuité,
- par le Service des assurances du département des finances en matière de maîtrise du périmètre de biens et de personnes ainsi que des risques à couvrir,
- par l'Office du logement du DCTI en matière de logement social, notamment par l'entrée en vigueur du règlement d'exécution de la LUP, la valorisation comptable des biens en attente d'affectation et la gestion de ceux remis sous mandat,
- par l'Office des bâtiments du DCTI qui a pu mettre en place des directives concernant la gestion opérationnelle des locaux, les cahiers des charges de tous les collaborateurs, et en particulier des gérants d'immeubles, en précisant leur périmètre d'action,
- par les communes de Carouge, Lancy, Meyrin, Onex, Thônex et Vernier dans le cadre du projet de mise en place d'un SCI standardisé.

C) Synthèses pour chaque rapport et tableaux détaillés des recommandations (pages 19 à 205)

Une synthèse des conclusions et recommandations relatives à chaque rapport est présentée sur une page qui précède le suivi détaillé des recommandations. Ces informations sont également disponibles sur le site internet de la Cour, en regard de chaque rapport.

Rapports publiés en 2007-2008

Libellé du rapport	Entité auditée (service)	Recommandations			Parmi les recommandations acceptées		
		Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	Non réalisées au 30 juin 2010	Sans objet
N° 2 : Audit de gestion, relatif à la fonction financière du Corps de police et au projet Micado, application informatique du Service des contraventions	Etat de Genève - Corps de Police	18	1	17	14	3	-
N° 4 : Audit de gestion et de légalité, relatif aux charges de promotion, publicité et autres événements	Aéroport International de Genève	8	-	8	8	-	-
N° 5 : Audit de gestion, relatif au plan directeur informatique 2007-2011	Hospice Général	5	-	5 le 30/06/08	4	-	1
N° 7 : Audit de gestion, relatif au portefeuille des assurances de l'Etat	Etat de Genève - Service des Assurances	18	-	18	13	5	-
N° 8 : Audit de gestion, relatif à l'assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information (AMOA)	Etat de Genève	21	2	19	8	9	2
N° 9 : Audit de légalité et de gestion, relatif aux rémunérations du conseil d'administration et de la direction	Conseil d'Etat	3	-	3	3	-	-
N° 9 : Audit de légalité et de gestion, relatif aux rémunérations du conseil d'administration et de la direction	AIG	4	-	4	2	2	-
N° 9 : Audit de légalité et de gestion, relatif aux rémunérations du conseil d'administration et de la direction	HG	4	-	4	1	1	2
N° 9 : Audit de légalité et de gestion, relatif aux rémunérations du conseil d'administration et de la direction	HUG	4	-	4	2	1	1
N° 9 : Audit de légalité et de gestion, relatif aux rémunérations du conseil d'administration et de la direction	SIG	4	-	4	4	-	-
N° 9 : Audit de légalité et de gestion, relatif aux rémunérations du conseil d'administration et de la direction	TPG	4	-	4	3	1	-

Rapports publiés en 2007-2008 (suite)

Libellé du rapport	Entité audité (service)	Recommandations			Parmi les recommandations acceptées		
		Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	Non réalisées au 30 juin 2010	Sans objet
N° 10 : Audit de gestion, relatif aux fermages et au restaurant du Parc des Eaux-Vives	Ville de Genève	20	-	20	15	5	-
N° 11 : Audit de gestion, relatif au service des achats	Ville de Genève	3	-	3	1	2	-
(*) N° 12 : Audit de gestion, relatif à la politique publique du logement social	DCTI, Fondations immobilières, GIM	11	-	11	8	3	-
(*) N° 13 : Audit de gestion, relatif à la Commission de gestion du portefeuille des projets (CGPP)	Etat de Genève - DCTI	7	-	7	5	2	-
Etat au 30.06.10 (rapports publiés en 2007-2008)		134	3	131	91	34	6

(*) Rapports non pris en compte lors du premier suivi au 30 juin 2008 car publiés en juin 2008.

Taux d'acceptation¹ des recommandations au moment de la publication du rapport : **98%**

Taux de réalisation² des recommandations acceptées, après le premier suivi (**juin 2008**, soit 5 mois en moyenne) : **26%**

Taux de réalisation des recommandations acceptées, après le deuxième suivi (**juin 2009**, soit 17 mois en moyenne) : **48%**

Taux de réalisation des recommandations acceptées, après le troisième suivi (**juin 2010**, soit 29 mois en moyenne) : **73%**

¹ Nombre de recommandations acceptées / nombre de recommandations proposées

² Nombre de recommandations réalisées / (nombre de recommandations acceptées – recommandations devenues sans objet)



Rapports publiés en 2007-2008 (fin)

Lors du troisième suivi en juin 2010, une classification des 131 recommandations acceptées a été établie par niveau de risque et est la suivante :

Echelle de risque	Recommandations acceptées		Recommandations réalisées		Recommandations sans effet	
	En nombre	En %	En nombre	En %	En nombre	En %
Risque mineur à modéré (niveaux 1 à 2)	93	71%	64	70 %	23	68 %
Risque majeur à très significatif (niveaux 3 à 4)	38	29%	27	30 %	11	32 %
Total	131	100%	91	100%	34	100%

Rapports publiés en 2008-2009

Libellé du rapport	Entité audité (service)	Recommandations			Parmi les recommandations acceptées			
		Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	En cours	Sans effet	Sans objet
N° 14 : Audit de gestion, relatif aux procédures de poursuites engagées par la Fondation de valorisation	Fondation de valorisation des actifs BCGE	8	-	8	6	-	2	-
N° 15 : Audit de gestion, relatif à la gestion des locaux administratifs	Etat de Genève - DCTI	32	-	32	24	7	1	-
N° 16 : Audit de gestion, relatif à la trésorerie (liquidités et dettes)	Etat de Genève - DF	14	-	14	13	-	1	-
N° 16 : Audit de gestion, relatif à la trésorerie (liquidités et dettes)	Ville de Genève	5	-	5	2	2	1	-
N° 16 : Audit de gestion, relatif à la trésorerie (liquidités et dettes)	Commune de Plan-les-Ouates	5	-	5	2	3	-	-
N° 16 : Audit de gestion, relatif à la trésorerie (liquidités et dettes)	SIG	7	-	7	6	-	1	-
N° 16 : Audit de gestion, relatif à la trésorerie (liquidités et dettes)	AIG	5	-	5	4	1	-	-
N° 16 : Audit de gestion, relatif à la trésorerie (liquidités et dettes)	Palexpo SA	6	-	6	6	-	-	-
N° 17 : Audit de légalité et de gestion, relatif aux éléments de rémunération	Etat de Genève - Corps de police	17	-	17	7	8	2	-
(*) N° 18 : Audit de gestion, relatif à l'organisation et à la fonction comptables	Etat de Genève	13	-	13	1	12	-	-
(*) N° 19 : Audit de gestion, relatif au Fonds municipal d'art contemporain	Ville de Genève	12	1	11	6	4	1	-
(*) N° 20 : Audit financier et de gestion, relatif à l'Eurofoot 2008	Etat de Genève	8	-	8	-	-	3	5
(*) N° 21 : Audit de gestion, relatif au CTI	Etat de Genève - DCTI	15	-	15	7	8	-	-

Rapports publiés en 2008-2009 (suite)

Libellé du rapport	Entité audité (service)	Recommandations			Parmi les recommandations acceptées			
		Proposées	Rejetées			Proposées	Rejetées	
Etat au 30.06.10 (rapports publiés en 2008-2009)		147	1	146	84	45	12	5

(*) Rapports non pris en compte lors du premier suivi au 30 juin 2009 car publiés en juin 2009.

Taux d'acceptation³ des recommandations : **99%**

Taux de réalisation⁴ des recommandations après le premier suivi (**juin 2009**, soit 4 mois en moyenne) : **33%**

Taux de réalisation des recommandations après le deuxième suivi (**juin 2010**, soit 16 mois en moyenne) : **60%**

Lors du deuxième suivi en juin 2010, une classification des 146 recommandations acceptées a été établie par niveau de risque et est la suivante :

Echelle de risque	Recommandations acceptées		Recommandations réalisées		Recommandations en cours		Recommandations sans effet	
	En nombre	En %	En nombre	En %	En nombre	En %	En nombre	En %
Risque mineur à modéré (niveaux 1 à 2)	111	76%	71	85 %	29	64 %	6	50 %
Risque majeur à très significatif (niveaux 3 à 4)	35	24%	13	15 %	16	36 %	6	50 %
Total	146	100%	84	100%	45	100%	12	100%

³ Nombre de recommandations acceptées / nombre de recommandations proposées

⁴ Nombre de recommandations réalisées / (nombre de recommandations acceptées – recommandations devenues sans objet)

Rapports publiés en 2009-2010

Libellé du rapport	Entité auditée (service)	Recommandations			Parmi les recommandations acceptées			
		Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	En cours	Sans effet	Sans objet
N° 22 : Audit de légalité et financier, relatif aux subventionnements indirects et aux comptes 2008	FEGPA-APRET	6	-	6	3	1	2	-
N° 23 : Audit de légalité et de gestion, relatif à la fixation du tarif de l'électricité et la comptabilisation du « Plan Pi »	SIG	8	-	8	6	2	-	-
N° 24 : Audit de légalité et de gestion, relatif à la Centrale d'achats et d'ingénierie biomédicale (CAIB)	HUG	16	-	16	5	9	2	-
N° 25 : Audit de gestion, relatif au système de contrôle interne	Commune de Carouge	3	-	3	2	1	-	-
N° 25 : Audit de gestion, relatif au système de contrôle interne	Commune de Lancy	4	-	4	2	2	-	-
N° 25 : Audit de gestion, relatif au système de contrôle interne	Commune de Meyrin	4	-	4	2	2	-	-
N° 25 : Audit de gestion, relatif au système de contrôle interne	Commune d'Onex	3	-	3	2	1	-	-
N° 25 : Audit de gestion, relatif au système de contrôle interne	Commune de Thônex	4	-	4	3	1	-	-
N° 25 : Audit de gestion, relatif au système de contrôle interne	Commune de Vernier	3	-	3	2	1	-	-
N° 26 : Audit de gestion, relatif au processus de recrutement	Ville de Genève	16	-	16	1	15	-	-
N° 27 : Audit de gestion, relatif au système de contrôle interne en matière de primes, indemnités, débours et autres prestations	Etat de Genève	15	-	15	1	14	-	-

Rapports publiés en 2009-2010 (suite)

Libellé du rapport	Entité auditée (service)	Recommandations			Parmi les recommandations acceptées			
		Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	En cours	Sans effet	Sans objet
N° 28 : Audit de gestion, relatif à l'organisation des ressources humaines	Etat de Genève	13	-	13	5	8	-	-
(*) N° 29 : Audit de légalité et de gestion, relatif aux honoraires et prestations de service de tiers	Etat de Genève	20	-	20	-	20	-	-
(*) N° 30 : Audit de gestion, relatif à l'organisation et la gestion financière des travaux de construction	Etat de Genève – DCTI	31	-	31	-	31	-	-
(*) N° 31 : Audit de gestion, relatif aux crédits d'ouvrage des équipements scolaires du cycle d'orientation et de l'enseignement postobligatoire	Etat de Genève – DIP	18	-	18	-	18	-	-
Etat au 30.06.10 (rapports publiés en 2009-2010)		164	-	164	34	126	4	-

(*) Rapports non pris en compte lors du premier suivi au 30 juin 2010 car publiés en juin 2010.

Taux d'acceptation⁵ des recommandations : 100%

Taux de réalisation⁶ des recommandations après le premier suivi (juin 2010, 5 mois en moyenne) : 36%

⁵ Nombre de recommandations acceptées / nombre de recommandations proposées

⁶ Nombre de recommandations réalisées / (nombre de recommandations acceptées – recommandations devenues sans objet)

Rapports publiés en 2009-2010 (fin)

Durant l'année 2009-2010, la Cour a émis 164 recommandations qui ont toutes été acceptées et en a suivi 95. Une classification des 95 recommandations suivies a été établie par niveau de risque et est la suivante :

Echelle de risque	Recommandations acceptées		Recommandations réalisées		Recommandations en cours		Recommandations sans effet	
	En nombre	En %	En nombre	En %	En nombre	En %	En nombre	En %
Risque mineur à modéré (niveaux 1 à 2)	57	60%	22	65%	32	56%	3	75%
Risque majeur à très significatif (niveaux 3 à 4)	38	40%	12	35%	25	44%	1	25%
Total	95	100%	34	100%	57	100%	4	100%

Cumul des rapports publiés de juin 2007 à juin 2010

Depuis son entrée en fonction début 2007, la Cour a publié 31 rapports et émis 445 recommandations dont la situation au 30 juin 2010 est la suivante :

Rapports publiés depuis 2007	Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	En cours	Sans effet ou non réalisées après 3 suivis	Sans objet
Etat au 30.06.10 (note : 69 recommandations émises en juin 2010 classées « en cours » n'ont pas fait l'objet d'un suivi)	445	4	441	209	171	50	11

Taux d'acceptation⁷ des recommandations : 99%

⁷ Nombre de recommandations acceptées / nombre de recommandations proposées



N°2 (Corps de police) : audit de gestion, relatif à la fonction financière du Corps de Police et au projet Micado, application informatique du Service des contraventions rapport publié le 26 juin 2007

Sur 17 recommandations acceptées en juin 2007, 14 ont été mises en place et 3 sont restées sans effet au 30 juin 2010.

Relativement aux **recommandations mises en place**, des améliorations ont pu être apportées au cours des douze derniers mois en matière :

- de suivi budgétaire,
- de régularité des versements des heures de nuit et débours,
- de détection des risques de fraude.

L'engagement d'un responsable du contrôle interne et l'entrée en fonction d'un responsable financier en septembre 2009 n'ont pas encore permis de faire aboutir les recommandations de la Cour relatives au domaine comptable et financier.

Afin de fiabiliser la comptabilité du service des contraventions, des extractions et tests informatiques ont été effectués, mais n'ont pas abouti à des résultats concrets. La comptabilisation selon le principe d'engagement n'est pas achevée.

Quant aux **recommandations restées sans effet**, la direction de la police n'a toujours pas émis un document justifiant les coûts additionnels (env. 0.5 million) relatifs aux policiers occupant des postes administratifs, et n'a pas créé un service du contentieux. En outre, compte tenu de l'absence de fiabilité des données relatives aux amendes, la communication des soldes dus aux communes n'a pu être réalisée.

De fait, les pistes d'économies du rapport se matérialisent avant tout par un arrêt des dépenses à fonds perdus sur le projet informatique Micado, dont la loi de bouclage a été votée le 18 septembre 2009

A noter encore qu'une **recommandation n'avait pas été acceptée** lors du rapport : celle relative à la suppression de l'encaissement en espèces dans les divers endroits gérés par la police où des lacunes de systèmes informatiques avaient été identifiées. Compte tenu des développements toujours en cours des systèmes informatiques, le risque de fraude identifié en juin 2007 demeure inchangé.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 2 : Corps de Police					
3.2.4	Gestion budgétaire Redéfinir les CR pour adéquation avec organigramme et responsabilités	1	DDF DI et SF police	Finalisation pour budget 2010	01.01.2010	Fait. Des améliorations et simplifications ont été apportées.
3.2.4	Gestion budgétaire Budgéter les frais de formation et de dépenses générales sur les centres de responsabilités effectifs	1	DDF DI - SF police	PB 2008	Fait	Fait.
3.2.4	Gestion budgétaire Établir un processus et un format de reporting consolidé pour le Corps de Police	2	Chef SF police - SG police	Fin 2009	01.01.2009	Fait. Disponible via la CFI.
3.3.4	Comptabilité Extractions donnant les montants totaux relatifs aux facturations, aux remises et annulations, aux paiements reçus avec la séparation amendes-émoluments, et par entité émettrice (ex : Gendarmerie, communes...).	3	SDC - SILO - CTI - Contrôle interne DI	Selon décision du COPIL	Fait, sans résultats fiables	Fait. Le système informatique n'est pas suffisamment fiable pour assurer une comptabilité d'engagement.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait-le	Commentaire
	No 2 : Corps de Police					
3.3.4	Comptabilité Extractions pour contrôle : a-liste des amendes d'ordre dont l'échéance saisie est supérieure à 2 mois. b- créer une table secondaire traçant les modifications et annulations.	3	SDC – SILO – CTI – Contrôle interne DI	Selon décision du COFIL	1 ^{er} semestre 2009	Fait, avec des résultats non fiables compte tenu des problèmes de l'application actuelle. Partiellement réalisé dans le cadre d'un projet plus large de détection des risques de fraude avec toutefois une nécessité de mieux décrire les contrôles à effectuer.
3.3.4	Comptabilité Communiquer aux Communes les soldes dus à titre de rétrocession.	2	Direction SdC	Selon décisions du COFIL	Pas fait	Sans effet. Tant que les tests ci-dessus ne sont pas fiables, cette recommandation ne peut être mise en place.
3.4.4	Caisses Supprimer tout encaissement en liquide des amendes et contraventions au guichet du Service des Contraventions, au Service financier et service public ainsi qu'à tous les postes de police et d'agents municipaux.	2	Préavis négatif de la direction de la Police et département	-	Contesté pour le SDC mais en cours pour le SFP et les postes de police	Rejeté. Compte tenu des systèmes informatiques, des processus et des principes comptables encore en vigueur, le risque de fraude demeure inchangé au SDC malgré l'implémentation du module i-caisse de la CFI.
3.5.4	Débours au personnel et indemnités Supprimer les versements directs des indemnités de nuit et forfaitaires par le Service Financier du Corps de Police. A rembourser une fois par mois par l'OPE.	2	RH police et DI - OPE - SILO		01.02.08	Fait. L'OPE est devenu l'office payeur en lieu et place du Corps de Police.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait-le	Commentaire
	No 2 : Corps de Police					
3.6.4	Contentieux Créer un Service du Contentieux pour tout le Corps de Police et le positionner dans l'organigramme.	3	DDF - SF police - Direction SdC	Fin 2009	Pas fait	Sans effet. Absence de volonté manifeste de réaliser la recommandation.
3.7.4	Saisie de la facturation et recherche d'adresses Obtenir un accès direct aux différentes bases de données existantes à l'Etat et dans ses régies autonomes (AFC, SIG).	2	SILO - SDC - CTI	Fin 2008	2008, avec la poste	Fait. Amélioration apportée. La recommandation initiale proposait un accès auprès de l'AFC et des SIG le cas échéant plutôt qu'un tiers.
3.8.4	Organisation et positionnement de la fonction financière Regrouper les fonctions financières de la Police sous une seule et même responsabilité transversale au sein de la Police et placée comme telle dans l'organigramme, et nommer un titulaire à ce poste avec un cahier des charges.	2	Chef Services Généraux - Chef Police Adjoint - RH DI	Fin 2008	01.09.2009	Fait. Une responsable des finances a été engagée.
3.8.4	Organisation et positionnement de la fonction financière Produire un document expliquant les 19 postes administratifs occupés par des policiers et les éventuelles mesures de rectification.	2	Chef police adjoint - contrôle interne police		Pas fait	Sans effet. La direction de la police n'a toujours pas fait aboutir cette recommandation et n'a toujours pas démontré la pertinence des coûts additionnels relatifs à l'emploi de policiers à des postes administratifs.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait-le	Commentaire
	No 2 : Corps de Police					
4.2.4	Document de suivi de projet Reprendre le cahier des charges du projet. Confirmer et formaliser les besoins métiers, les coûts, les délais et la pertinence du projet. Demander un crédit complémentaire, déposer un projet de loi ou abandonner le projet.	4	Copil SDC - Secrétaire général du DI		Janvier 2008	Fait. Abandon du projet Micado. Projet de loi de bouclage 10382-A.
4.2.4	Document de suivi de projet Demander que le CTI suive ce projet conformément à des méthodologies de gestion standardisées.	4	-	-		Fait. Abandon du projet Micado.
4.3.4	Organisation du projet informatique Tenir à jour le document de synthèse (avancement du projet) et tenir informés les différents comités de direction et de pilotage du projet.	4	-	-		Fait. Abandon du projet Micado.



**N°4 (Aéroport International de Genève AIG) : audit de gestion et de légalité, relatif aux charges de promotion, publicité et autres événements
rapport publié le 3 octobre 2007**

La Cour a émis 8 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'AIG. Toutes les recommandations ont été mises en place conformément aux objectifs visés.

La Cour relève la démarche positive de type « COSO » entreprise par l'AIG en vue de la mise en place d'un système de contrôle interne et notamment la focalisation sur les aspects financiers et les processus-clés.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait-le	Commentaire
	No 4 : AIG					
3.2.5.	Manifestation du 24 novembre 2005 Compléter la Directive interne sur les frais de représentation en y incluant un chapitre réglementant les détails et les limites pour ce genre d'événements internes ou externes.	2	AIG	Fin 2007	Juin 2008	Fait. Directive complétée avec un paragraphe limitant les dépenses pour ce type d'événements à CHF 2'500, sauf dérogation expresse de la DG pour les employés ou du conseil de direction s'agissant des membres de la DG.
3.3.6	Processus de gestion des achats : signatures individuelles Supprimer les signatures individuelles formellement en cours dans un établissement bancaire	1	AIG	Réalisé	30.09.2007	Fait.
3.3.6	Processus de gestion des achats : documentation du système de contrôle interne Formaliser à l'aide d'un cadre conceptuel le processus de gestion des achats et les autres processus principaux ainsi que les contrôles correspondants	2	Les points 3.3.6 .1 à 4 feront l'objet d'une analyse dans le cadre des nouvelles exigences réglementaires en matière de contrôle interne	Réalisé	Janvier 2009	Fait. Le flux des étapes du processus achat a été élaboré dans le cadre de la mise en place du système de contrôle interne conformément aux recommandations de la Cour.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 4 : AIG					
3.3.6 1.	<p>Processus de gestion des achats : droits d'accès sur le fichier central des fournisseurs</p> <p>Définir les personnes autorisées à modifier le fichier central des fournisseurs ; s'assurer que celles-ci n'ont pas d'accès à d'autres fonctions influant sur une ségrégation des tâches adéquates ; mise à jour correspondante des droits des utilisateurs dudit logiciel ; matérialiser la revue régulière en conservant la documentation de support</p>	1		Réalisé	Mai 2008	Fait. Les personnes autorisées à modifier le fichier central des fournisseurs ont été redéfinies. Les droits d'accès se limitent aux 4 personnes du groupe fournisseurs + la comptable. Ils sont dorénavant répertoriés sur une liste qui est revue annuellement, visée par le chef comptable et conservée. Cette liste doit être reconfigurée suite à la migration Oracle.
3.3.6 2.	<p>Processus de gestion des achats : revue du fichier central des fournisseurs</p> <p>Identifier et analyser les risques liés aux différents types de changements possibles ; définir en conséquence les champs sensibles à revoir ainsi que la périodicité de cette revue ; revoir les changements effectués, identifier et investiguer les exceptions ; matérialiser la revue régulière en conservant la documentation de support</p>	1	AIG	Réalisé	Janvier 2009	Fait. L'analyse et l'identification des risques liés aux différents types de changements ont été réalisés lors de la mise en place du SCI conformément aux recommandations de la Cour.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 4 : AIG					
3.3.6 3.	Processus de gestion des achats : suivi des changements effectués sur le fichier central des fournisseurs Procéder à une revue régulière de pertinence du fichier central des fournisseurs afin d'identifier les fournisseurs inactifs ; supprimer les fournisseurs inactifs lorsque leur activation est devenue obsolète	1		Réalisé	Déc.2007	Fait. La revue du fichier central des fournisseurs a été effectuée. Au total 3'900 fournisseurs et 6'800 sites de paiement ont été supprimés, soit plus de 50% des données. Dorénavant la revue du fichier central des fournisseurs se fera annuellement. Ce fichier doit être reparamétré suite à la migration d'Oracle.
3.3.4 4.	Processus de gestion des achats : approbation des bons de commandes Ajouter dans le processus d'approbation des commandes l'obligation de comparer les bons de commandes aux devis ou offres.	1	AIG	Réalisé	Juin 2010	Fait. Un champ a été activé dans « e-procurement » visant à faire certifier aux acheteurs de l'AIG que les bons de commandes correspondent aux devis ou offres reçus. Des contrôles seront effectués en tout temps pour vérifier le respect de cette clause.
3.5.4	Directive sur les frais de représentation Compléter la Directive interne sur les frais de représentation en y incluant un chapitre réglementant les détails et les limites prévues pour le Conseil d'Administration	3			Juillet 2008	Fait. Directive complétée par décision du Conseil d'administration.



N°5 (Hospice Général - HG) : audit de gestion, relatif au plan directeur informatique 2007-2011, intégré au projet de loi 10063 rapport publié le 12 novembre 2007

Sur les 5 recommandations émises par la Cour, 4 ont été réalisées et 1 est devenue sans objet.

Relativement aux **recommandations mises en place**, le projet de loi, initialement déposé pour la période 2007–2011 et d'un montant de 16.8 millions pour l'HG, a été ramené à la période « 2008-2009 » pour un montant de 8.6 millions par l'HG. Ce projet de loi a été approuvé par le Grand Conseil en février 2008. L'HG prévoit de ne dépenser, à fin 2010, que 80% des montants octroyés en février 2008. Pour le socle et le renouvellement de l'infrastructure, l'HG prévoit de déposer un projet de loi début 2011 pour la période 2011-2014.

L'étude de faisabilité menée en 2009 conjointement par l'HG, les responsables de la CFI et le CTI relative à la migration en 2011-2012 de la solution informatique financière de l'HG sur la CFI, solution comptable et financière intégrée de l'Etat de Genève, conclut que cette migration comporte trop de risques et peu d'avantages pour être entreprise avant l'horizon 2013-2014. Le projet a été abandonné débouchant sur une économie de 1.5 million en regard du projet de loi initialement déposé.

De ce fait, la **recommandation** d'établir un cahier des charges pour ce projet de migration est devenue **sans objet**.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 5 : HG					
3.2.4	Mener et rédiger une étude de faisabilité pour la partie financière	3	Directeur des Finances	31.10.2008	Réalisé le 24.02.2009	Fait. Décision de l'HG de ne pas engager de développement vers la CFI avant 2013-2014.
3.3.4	Etablir un cahier des charges du projet pour la partie financière	2	Directeur des Finances	Pas d'échéance		Sans objet compte tenu du point précédent.
3.4.4	Affiner le coût lié au passage à la CFI en collaboration entre l'HG, le CCCFI et le CTI. pour la solution retenue et sur la base d'un cahier des charges Les coûts internes doivent également être chiffrés puis suivis.	2	Directeur des Finances	31.12.2008	24.02.2009	Fait. Les coûts de cette alternative non retenue ont été évalués par les parties prenantes dans le cadre de l'étude de faisabilité.
3.5.4	Amender au plus vite le projet de loi 10093 pour démarrer certains lots urgents et mener pour les autres lots les études de faisabilité, le cahier des charges du plan directeur informatique et le chiffrage.	3	Secrétaire Général	Le Grand Conseil a voté le projet de loi 10063 les 21 et 22 février 2008 pour la période 2008-2009	Fait	Fait. Enveloppe réduite à 8.6 millions et à 2 ans (L 10063). Selon les dernières prévisions de l'HG, cette enveloppe pourrait n'être utilisée qu'à hauteur de 6.9 millions sur la période 2008 à 2010.
3.5.4	Déposer un nouveau projet de loi intégrant les autres lots, cette fois dûment identifiés, approuvés et chiffrés par les parties prenantes.	1	Secrétaire Général	Janvier 2011 (initial : 12.08)	Elaboration d'un Crédit programme	Fait. Sera élaboré un projet de loi pour renouveler le socle et l'infrastructure pour environ 8 millions pour la période 2011 à 2014, et selon l'HG qui tiendra compte des recommandations.



N° 7 (Service des assurances de l'Etat- SAE) : audit de gestion, relatif au portefeuille des assurances de l'Etat

rapport publié le 18 février 2008

La mise en place des recommandations de la Cour, approuvées en février 2008 par le Département des Finances dans des délais que lui-même s'était fixés, suivent globalement leur cours, malgré des reports temporels de l'ordre de 12 mois.

Sur les 18 recommandations, 13 ont été réalisées et 5 sont restées sans effet au 30 juin 2010.

Relativement aux **recommandations mises en place**, des améliorations ont pu être apportées dans les domaines suivants :

- Des travaux pour confirmer, selon les risques à couvrir, le périmètre des personnes ou des biens et leurs valeurs, et pour assurer une cohérence avec les systèmes d'information de l'Etat, ont été menés une première fois.
- Une analyse de la sinistralité a été effectuée. La formalisation de la politique de couverture des risques devrait être établie au deuxième semestre 2010, soit 12 mois plus tard qu'initialement prévu.
- Le suivi comptable a été simplifié.

- L'assurance relative aux dégâts causés par les chiens errants a été annulée et intégrée dans le cadre de la RC dès 2010, sans surprime et permettant une économie annuelle de 50'000 F.

Quant aux cinq **recommandations restées sans effet**, deux recommandations sont en suspens à cause du DCTI qui tarde à répondre aux demandes du DF pour la mise à jour du périmètre et de la liste valorisée des biens (valeur d'assurance, contrat incendie, etc.). La troisième concerne le rapport de gestion qui n'a pas été établi pour 2009 et la quatrième a trait aux améliorations qui sont encore à apporter à la formalisation de la politique de couverture des risques. La dernière est de la responsabilité du DIP qui n'a toujours pas pris de décision relativement à l'assurance-accident pour les élèves, avec les risques de non-couverture qui en découlent pour les enfants qui ne seraient pas assurés dans le cadre de la LAMAL.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 7 : Service des assurances					
3.2.1.4	Périmètre et listes valorisées des biens 1) Profiter de l'opportunité de la création d'un registre des actifs fixes dans le système comptable de l'Etat dès 2008 pour revoir le mode d'établissement des listes tenues par le SAE. 2) Procéder, lorsque cela est possible et en particulier pour les bâtiments, au remplacement ou à la mise à jour des listes de biens utilisées par le SAE.	1	SAE avec le DCTI	3 mois suivant l'introduction du registre des actifs fixes dans la CFI et au plus tard pour le mois de septembre 2008.	En cours en fonction du DCTI	Fait pour les bâtiments dans le cadre du passage aux normes Dico-GE en 2008. Le SAE dispose d'extractions du système comptable et de la valeur à neuf qui y est renseignée. La mise à jour de l'information est en cours.
3.2.1.4	Périmètre et listes valorisées des biens Contacter annuellement les services et personnes responsables de la communication des valeurs d'assurance afin de mettre à jour ces valeurs.	2	SAE	04.2008	En cours en fonction du DCTI	Sans effet au 30 juin 2010. La responsabilité du retard incombe au DCTI.
3.2.1.4	Périmètre et listes valorisées des biens Clarifier les termes du contrat incendie Etat de Genève en précisant de manière explicite les entités couvertes et celles qui ne le sont pas. Faire valider le périmètre par le secrétaire général de chaque département sur une base annuelle.	2	SAE avec le DCTI	09.2008	En cours en fonction du DCTI	Sans effet au 30 juin 2010. La responsabilité du retard incombe au DCTI.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 7 : Service des assurances					
3.2.2. 4	Impact financier des sinistres et sinistralité Demander aux assureurs ainsi qu'aux départements les informations pertinentes permettant de réaliser des analyses de sinistralité régulières (au moins une fois par année)	2	SAE	03.2008	En cours Fin août 2010 pour version projet	Fait. Les analyses de sinistralité ont été fournies par les assureurs pour la période 2003 à 2008. Les analyses pour 2009 sont en cours.
3.2.3. 4	Couverture des risques Formaliser une politique de couverture des risques en concertation avec les départements concernés : confirmer ou à défaut annuler les contrats spécifiques qui ne reposent sur aucune analyse fondée, regrouper l'ensemble des contrats d'assurance auprès du SAE.	2	SAE avec le courtier	09.2008	En cours Fin août 2010 pour version projet	Sans effet au 30 juin 2010.
3.2.3. 4	Couverture des risques Pour des risques identiques, couverts pour plusieurs entités par le même assureur, conclure les contrats sur la base de conditions comparables.	3	SAE avec le courtier	09.2008	2009	Fait. La comparabilité des contrats devrait être assurée au fur et à mesure des renouvellements.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 7 : Service des assurances					
3.3.4	Assurances de personnes (assurance-accident) Réconcilier de manière systématique avec le compte d'Etat les données utilisées par le SAE afin de déclarer les bases servant au calcul des primes et tenir à jour une liste des entités dont les employés sont couverts par les soins du SAE. Pour l'année 2006, communiquer cette réconciliation à la secrétaire générale du département des Finances pour fin mars 2008.	1	SAE	03.2008	2006 : Fait En cours pour les autres années : 31.08.2010	Fait pour 2006. Les réconciliations sont entreprises mais aboutissent à des écarts résiduels.
3.3.4	Assurances de personnes (assurance-accident) Confirmer l'affiliation des collaborateurs à chacune des assurances sur la base de leurs cahiers des charges ou fonction. Analyser la pertinence de la ventilation actuelle par CR.	3	SAE avec le courtier	06.2008	En cours Attente réponse estimation SUVA	Fait. Analyse effectuée. Procéder à des AIMP en procédure ouverte ou sélective pour l'affiliation dite volontaire à la SUVA.
3.3.4	Assurances de personnes (assurance-accident) Accéder au système d'information des ressources humaines et procéder à des extractions informatiques afin d'effectuer des contrôles relatifs aux indemnités journalières.	3	SAE	06.2008	01.06.2010	Fait. Le système a été paramétré, les contrôles seront facilités.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 7 : Service des assurances					
3.3.4	Assurances de personnes (assurance-accident) En l'absence de confirmation du DIP précisant que tous les élèves sont couverts (par l'Etat ou une compagnie privée), couvrir tous les élèves.	3	SAE	04.2008 Interpellation du DIP	Action SAE : Terminée Attente décision DIP	Sans effet. Décision en attente au DIP, laissant ouvert le risque de non-couverture de certains élèves.
3.4.4	Assurances RC Concernant l'assurance RC pour les dégâts causés par les chiens errants, envisager la solution de l'auto-assurance par résiliation du contrat existant ou renégocier une baisse significative des primes payées à l'appui de l'analyse de la sinistralité passée.	3	SAE	06.2008	01.06. 2008	Fait. Contrat d'assurance annulé. 50'000 F de primes économisés. Risques intégrés au contrat d'assurance RC général de l'Etat sans surprime.
3.4.4	Assurances RC Contacter l'assureur afin de confirmer le calcul et le cas échéant demander la partie relative à l'excédent de primes qui n'a pas été versé au titre de la période 2000-2004, soit un montant d'environ 18'000 F	2	SAE	03.2008	18.01.2008	Fait. Montant reçu.
3.4.4	Assurances RC Obtenir confirmation auprès du service compétent de la pertinence de la couverture RC immeuble pour treize bâtiments particuliers.	2	SAE avec DCTI	06.2008 pour le renouvellement du contrat	31.12.2008	Fait. Couverture spécifique pour dégâts d'eau finalement confirmée par le DCTI pour les 13 bâtiments.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 7 : Service des assurances					
3.4.4	Assurances RC Demander à l'assureur la liste exhaustive des véhicules couverts en RC justifiant les montants de primes payés.	2	SAE	03.2008 pour la liste des véhicules et 11.2008 pour la ventilation de la prime	03.2008 pour liste des véhicules et 11.2008 pour ventilation de la prime	Fait. En ordre.
3.5.4	Appels d'offre et AIMP Déterminer le type de procédure AIMP applicable à chaque contrat et procéder aux appels d'offres publiques prévus par la loi.	3	SAE avec le courtier et la CCA	Au fur et à mesure de l'échéance des contrats	En cours Fin 2010	Fait. Un planning a été établi. A suivre au fil des échéances.
3.6.4	Suivi des missions du SAE – rapport de gestion Uniformiser le plan comptable de l'Etat en ce qui concerne la comptabilisation des assurances en réduisant de manière significative le nombre de natures comptables dédiées aux assurances.	2	SAE avec la Direction de Comptabilité générale (DCG)	05.2008 (Calendrier 2009)	Applicable PB 2011	Fait. Amélioration apportée.
3.6.4	Suivi des missions du SAE – rapport de gestion Développer les informations communiquées dans le rapport de gestion afin que celui-ci devienne une véritable source d'informations pour la hiérarchie.	2	SAE	06.2008	Pas fait Dès 2011	Sans effet. Le détail des primes payées par sujet (ex : bâtiments) et risques couverts (ex : incendie) ainsi que leur évolution par rapport à l'an passé et au budget devraient être clairement indiqués et servir de fil conducteur au rapport.

N° 8 (Etat de Genève) : audit de gestion, relatif à l'assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information (AMOA) rapport publié le 18 février 2008

Sur 21 recommandations, 2 ont été rejetées, 8 ont été mises en place, 9 sont non réalisées au 30 juin 2010 et 2 sont sans objet.

Relativement aux **recommandations mises en place**, il convient de relever les améliorations apportées depuis juin 2008 :

- Le Collège spécialisé des systèmes d'information (CSSI) a retenu Hermès comme méthodologie de gestion de projets et a organisé une formation des collaborateurs sur 3 jours au maximum.
- Le CSSI invite à présent à ses séances les représentants informatiques du service du Grand Conseil et du Pouvoir judiciaire.
- Le suivi du coût des fonctions AMOA ou des directions départementales des systèmes d'information est estimé (CR dédié ou allocation dans le cadre du budget par programmes).

Les **recommandations non réalisées au 30 juin 2010** portent sur :

- le suivi du temps et des coûts des équipes informatiques dans les départements consacrés aux projets informatiques;
- la nomenclature commune en retard de 24 mois par rapport aux délais initiaux fixés par le CSSI;
- l'élaboration de solutions communes qui prend la forme d'un espace collaboratif et de dialogue sur intranet qui se construit au fur et à mesure plutôt que d'un catalogue de solutions régulièrement publié;

- l'élaboration plus précise des projets de lois de façon à permettre leur suivi (à analyser au cas par cas);
- l'établissement des cartographies débouchant in fine sur un plan de convergence annexées au projet de loi (à analyser au cas par cas);
- l'élaboration de tableaux de bord de suivi des projets pour suivre les livrables, leurs coûts et les délais (à analyser au cas par cas).

Les recommandations **restées sans objet** concernent le suivi budgétaire compte tenu de la solution retenue.

En conclusion, les améliorations sont toujours en voie d'être mises en place plus de 2 ans après l'audit, reflet de l'appréciation des risques qualifiés en grande partie de mineurs et modérés par le CTI.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 8 : AMOA					
3.2.4	Recommandation 1 Créer un CR par AMOA de façon à ce que le coût de l'activité de celle-ci soit facilement identifiable et contrôlable pour l'Etat de Genève.	1	Collège des secrétaires généraux (CSG)		Réalisé	Fait. La méthode choisie par le CSG pour identifier le coût de l'AMOA (pourcentage d'allocation dans le cadre du chiffrage des politiques publiques) est toutefois moins précise et complète que celle recommandée par la Cour (CR dédié).
3.2.4	Recommandation 2 Regrouper les employés ayant des activités AMOA dans le CR de l'AMOA du département concerné.	1	CSG	31.12.08	Réalisé	Sans objet vu le choix ci-dessus.
3.2.4	Recommandation 3 Exclure des CR dédiés à l'AMOA les tâches ne les concernant pas.	1	Secrétaires Généraux		Réalisé	Sans objet vu le choix ci-dessus.
3.3.4	Recommandation 4 Appliquer la méthodologie de cartographie à un département pilote, pour ensuite la déployer aux autres départements. S'assurer que les cartographies produites intègrent les projets votés et en cours.	3	Collège spécialisé des systèmes d'information (CSSI)	31.12.09	Réalisé	Non réalisé au 30 juin 2010. Au cours de l'audit, ceci avait été entamé pour la Chancellerie. L'approche départementale systématique a été abandonnée. Les cartographies sont à présent dressées pour les projets importants. Environ 42% des cartographies sont réalisées à juin 2010 (dont plus de 92% pour celles au département des Finances).

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 8 : AMOA					
3.3.4	Recommandation 5 Etablir une nomenclature commune au sein de l'Etat, afin d'éviter la redondance d'information.	1	CSSI	31.12.10 (initial : 31.12.08)	Recommandation amendée	Non réalisé au 30 juin 2010. Retard expliqué l'an passé par le CTI par une sous-estimation de la complexité de ce sujet au niveau transversal. Approche actuelle des nomenclatures dictée par l'harmonisation des registres.
3.3.4	Recommandation 6 Dresser un plan de déploiement du projet cartographie.	3	CSSI	30.09.08	Réalisé	Non réalisé au 30 juin 2010. Le plan de déploiement est dressé par grand projet pour chaque département, avec une priorisation des cartographies à effectuer mais sans délai précisé.
3.3.4	Recommandation 7 (en lien avec #6) Présenter en préambule à tout projet de loi les cartographies techniques actuelles et projetées et le plan de convergence.	3	Départements	31.12.09	Permanent	Non réalisé au 30 juin 2010. A analyser au cas par cas.
3.4.4	Recommandation 8 Identifier les besoins communs et y associer une solution commune. Toute demande s'en écartant doit être accompagnée d'une justification.	1	CSSI	31.12.09	Réalisé	Non réalisé au 30 juin 2010. Il n'existe pas de catalogue stricto sensu mais le CTI a développé un espace collaboratif sur intranet qui permet de discuter de solutions communes.
3.5.4	Recommandation 9 Choisir une méthodologie de projet qui tienne compte des différentes typologies et tailles de projets.	1	CSSI		Réalisé	Fait. La méthode Hermès a été retenue.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 8 : AMOA					
3.5.4	Recommandation 10 Imposer la méthodologie retenue comme étant la seule acceptée à l'Etat.	1	CSSI Office du personnel (OPE)	30.09.08 pour planification. 30.06.09 pour la réalisation	Réalisé	Fait. La formation des collaborateurs concernés de 3 jours maximum a été donnée.
3.6.4	Recommandation 11 Définir le cahier des charges des directeurs de projet et des autres membres d'une équipe de projet. Identifier toutes les personnes ayant ces compétences et les projets qui leur sont attribués.	1	CSSI	31.12.08	Réalisé	Rejeté. Les cahiers des charges sont ceux de la méthode Hermès. Cependant, l'identification des directeurs de projets potentiels avait été rejetée.
3.6.4	Recommandation 12 Evaluer par département le nombre d'heures nécessaire aux projets en cours, les comparer aux heures disponibles et les communiquer.	2	CSSI	31.12.09	Permanent	Fait. A analyser au cas par cas.
3.7.4	Recommandation 13 Elargir le champ d'action du collège spécialisé des SI.	1	CSSI		Réalisé	Fait. Les représentants du service du Grand Conseil et du Pouvoir judiciaire sont invités aux séances du CSSI.
3.8.4	Recommandation 13 bis Faire voter un budget à disposition du CSSI pour mener les projets d'étude en matière de système d'information. Ces études doivent permettre d'aboutir au cahier des charges global puis à l'élaboration du PL avec une solution réaliste et un chiffrage des coûts et des ressources nécessaires.	1	Défavorable			Rejeté. Les mesures prises par les modalités de la recommandation 15 permettent indirectement de réaliser l'objectif de la recommandation.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 8 : AMOA					
3.9.4	Recommandation 14 Mettre en place un outil de suivi des heures de tous les acteurs impliqués dans les projets et valorisation de façon uniforme.	1	1 pour CTI, 2 pour CSSI 3 CSG	30.06.10 (initial 31.12.09)	Fait pour CTI, en cours pour les autres	Non réalisé au 30 juin 2010. Retard préoccupant. Il n'est toujours pas possible de connaître le coût complet d'un projet.
3.10.4	Recommandation 15 Préciser les projets de loi afin qu'ils puissent servir de références pour le suivi.	1			Permanent	Fait. A analyser au cas par cas.
3.10.4	Recommandation 15 –a Présenter une cartographie logique et physique en préambule des projets de lois.	1	Responsable des systèmes d'information (RSI)	31.03.09	Permanent	Non réalisé au 30 juin 2010. Les cartographies des projets remis à la Cour ne sont pas établies en conformité avec la méthodologie retenue par le CTI.
3.10.4	Recommandation 15 –b Etablir un découpage du projet en différentes phases d'au maximum 3 millions chacune et d'une durée de réalisation inférieure à 2 ans.	1	RSI	31.03.09	Permanent	Non réalisé au 30 juin 2010.
3.10.4	Recommandation 15 –c Représenter les livrables avec une description des fonctionnalités du point de vue de la MOA.	1	RSI	31.03.09	Permanent	Non réalisé au 30 juin 2010.
3.10.4	Recommandation 15 –d Garantir que la révision des processus métier a été faite et est inscrite au projet de loi. A défaut, la première phase doit correspondre à la révision des processus.	1	Département, sponsor du projet	31.03.09	Permanent	Non réalisé au 30 juin 2010.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 8 : AMOA					
3.10.4	Recommandation 15 –e Indiquer la durée du projet relativement à la date du vote du crédit.	1	RSI	31.03.09	Permanent	Non réalisé au 30 juin 2010.
3.10.4	Recommandation 15 –f Intégrer systématiquement les coûts complets.	1	Département, sponsor du projet	31.03.09	Permanent	Non réalisé au 30 juin 2010.
3.10.4	Recommandation 15 –g Chiffrer les avantages mentionnés dans le calcul du ROI, et les identifier par un CR et une nature de frais afin d'être suivis en comptabilité.	1	Département, sponsor du projet	30.06.10 (initial : 31.03.09)	Permanent	Non réalisé au 30 juin 2010.
3.11.4	Recommandation 16 Définir le format d'un tableau de bord synthétique.	1	CSSI	31.12.09 (initial 30.09.08)	Réalisé	Fait. Certaines améliorations ont été apportées. Toutefois, il convient de reprendre le format afin de permettre de suivre les livrables, les coûts votés, réalisés et prévus ainsi que les délais de réalisation.
3.11.4	Recommandation 17 Rendre le tableau de bord consultable à tout moment et permettre son alimentation par tous les acteurs.	1	CTI/CSSI	31.12.09 (initial 31.12.08)	En cours	Non réalisé au 30 juin 2010.
3.11.4	Recommandation 18 Accompagner les changements d'équipe sur un projet d'un point de situation sur l'état du projet montrant le tableau de bord et les problèmes rencontrés en cours.	1	CTI/CSSI et département sponsor du projet	31.12.09 (initial 30.06.08)	En cours	Fait. Prévu par la méthode Hermès.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 8 : AMOA					
3.11.4	Recommandation 19 Procéder à la révision des projets une fois par an, avant le processus budgétaire, par les directeurs de projet devant le collège spécialisé des SI.	1	CSSI	31.12.08	En cours	Sans effet. Révision des projets stratégiques au fur et à mesure par le CSSI. La démarche globale est faite une fois par an par la CGPP pour fixer les priorités.
3.11.4	Recommandation 20 Arrêter les projets n'ayant pas de livrables depuis plus de 18 mois et si le besoin persiste, faire voter un nouveau crédit.	1	Comité de pilotage des projets		Permanent	Fait. Une liste de 4 projets abandonnés en 2009 a été remise à la Cour. Toutefois, en l'absence de tableau de bord pertinent, il est difficile de se prononcer sur les projets qui devraient être bouclés ou abandonnés.
3.11.4	Recommandation 21 Prévoir soit un plan de développement formalisé en cas d'insatisfaction de l'utilisateur, soit un bilan final et un bouclage de la loi d'investissement dans les trois mois suivant l'acceptation de l'utilisateur, pour les projets pour lesquels un « recettage » a été conduit.	1	CSSI		Permanent	Non réalisé au 30 juin 2010. A analyser au cas par cas.



N° 9 (AIG / HG / HUG / SIG / TPG) : audit de légalité et de gestion, relatif aux rémunérations du conseil d'administration et de la direction rapport publié le 21 février 2008

7 recommandations ont été émises par la Cour à l'issue de ce rapport publié en février 2008, dont 3 adressées au Conseil d'Etat et 4 identiques adressées aux conseils d'administration des entités auditées. Toutes les recommandations ont été spontanément acceptées par les entités auditées. Sur un total de 23 recommandations, 15 ont été mises en place, 5 sont non réalisées au 30 juin 2010 et 3 sont sans objet.

Concernant les recommandations au **Conseil d'Etat**, la Cour relève le dépôt du projet de loi sur l'organisation des institutions de droit public au Grand Conseil, en date du 14 juin 2010, dont le contenu en matière de rémunération est conforme aux recommandations de la Cour.

Concernant les recommandations à l'**AIG**, la Cour constate que deux des quatre recommandations émises ont été mises en place, soit celle relative au système de contrôle interne portant sur les rémunérations et celle afférente à la constitution d'un comité de rémunération. Quant aux recommandations sans effet, elles concernent la présentation des rémunérations dans le rapport annuel et le système de rémunération variable. La Cour réitère ici ses recommandations de présenter un tableau, sur le modèle de celui de la Confédération, résumant les rémunérations des hauts dirigeants et de rendre plus dynamique le calcul de la rémunération variable.

Concernant les recommandations à l'**HG**, une seule des quatre recommandations a été mise en place au 30 juin 2010, soit celle relative au système de contrôle interne portant sur les rémunérations. Pour les autres, le Conseil d'administration informe que la mise en place est en attente des communications du Conseil d'Etat qui concernent le cadre

légal général, et ce pour deux recommandations. Quant à la dernière, la Cour réitère le constat que des informations restent lacunaires en matière de plan de retraite et d'indemnités afin d'être en complète conformité avec les recommandations de la Cour. Le projet de loi du Conseil d'Etat prévoit d'ailleurs d'indiquer et de publier ces éléments tout comme les recommandations de la Cour.

Concernant les recommandations aux **HUG**, la Cour constate que deux des quatre recommandations émises ont été mises en place, soit celle relative au système de contrôle interne portant sur les rémunérations et celle relative aux gratifications. Pour les autres, les informations sur les rémunérations du Conseil d'administration et du comité directeur publié dans le rapport annuel des HUG sont insuffisantes. Le projet de loi du Conseil d'Etat prévoit d'ailleurs d'indiquer et de publier ces éléments tout comme les recommandations de la Cour.

Concernant les recommandations aux **SIG**, la Cour constate que toutes les recommandations ont été mises en place de manière conforme.

Concernant les recommandations aux **TPG**, la Cour constate que trois des quatre recommandations ont été mises en place, soit celle relative au comité de rémunération, celle relative aux critères de rémunération variable et celle relative au système de contrôle interne. La recommandation relative à la publication reste lacunaire mais devrait être intégralement mise en place lors de la publication du rapport annuel de gestion 2010 en juin 2011.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
11.2.4	Recommandation au Conseil d'Etat Développer des principes directeurs afin de fixer un cadre général de gouvernance pour les établissements publics autonomes, en s'inspirant par exemple du modèle développé par la Confédération.	1	Conseil d'Etat		14.06.2010	Fait. La Cour relève l'adoption par le Conseil d'Etat, en date du 14 juin 2010, d'un projet de loi sur l'organisation des institutions de droit public dont le contenu concernant la rémunération est conforme aux recommandations de la Cour.
11.3.4	Recommandation au Conseil d'Etat Définir une politique de rémunération , en déposant au Parlement les adaptations législatives nécessaires pour les HUG et l'HG, qui tiennent compte des bonnes pratiques de gestion ainsi que des pratiques positives en place dans les établissements publics autonomes. Pour plus de détails se référer à la recommandation no 1 du chapitre 11.3.4	1	Conseil d'Etat		14.06.2010	Fait. Élément prévu aux articles 39, 45, 52 et 58 du projet de loi, à définir une fois la loi votée.
11.3.4	Recommandation au Conseil d'Etat Prévoir, dans le cadre des remaniements de la gouvernance d'entreprise, une dissociation de la rémunération du Président de celle du Directeur général	1	Conseil d'Etat		14.06.2010	Fait. Concrétisé par l'exposé des motifs relatif à l'article 39 du projet de loi (voir commentaires par article).

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
11.2.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration</p> <p>Adapter les tâches des actuels bureaux du Conseil d'administration, commissions RH, etc. pour créer un véritable comité de rémunération chargé entre autres de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - concrétiser la politique de rémunération en élaborant un système de rémunération pour les fonctions dirigeantes adapté à l'entreprise ; - veiller à ce que l'entité offre un ensemble de prestations conformes au marché ; - évaluer de manière critique les comparaisons en matière de rémunérations versées dans d'autres entités. 	1	CDA AIG		Fait	Fait. Selon les statuts du personnel de l'AIG dans d'autres entités, le salaire est fixé par le conseil de direction qui chaque année, en plus de décider des salaires des membres de la direction, effectue une revue globale des conditions de marchés et des comparaisons avec les rémunérations versées.
11.2.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration</p> <p>Mettre en place un système de contrôle interne portant sur les rémunérations versées aux administrateurs et à la direction générale. Appliquer, le cas échéant, développer, des procédures et documents de supervision et de contrôle permettant de déceler des dépenses de rémunération sans autorisation.</p>	2	CDA AIG	Réalisé	Janvier 2009	Fait. Mise en place conforme. La Cour relève que le flux des étapes du processus « charges salariales » a été élaboré dans le cadre de la mise en place du SCI et inclut toutes les rémunérations versées au conseil d'administration et à la direction générale.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
11.3.4	Recommandation aux conseils d'administration Définir, dans le cadre de la fixation du système de rémunération, les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variables. Pour plus de détails se référer à la recommandation no 2 du chapitre 11.3.4	2	CDA AIG		Pas fait	Non réalisé au 30 juin 2010. Aucune modification n'a été apportée au système de rémunération variable en place à l'AIG, malgré les recommandations de la Cour de rendre plus dynamique le calcul de la partie variable de la rémunération.
11.4.4	Recommandation aux conseils d'administration Sous l'autorité des conseils d'administration , la Cour recommande de publier annuellement un rapport faisant apparaître en particulier : <ul style="list-style-type: none"> - la rémunération versée aux membres du conseil d'administration, à la direction dans son ensemble et à son membre le mieux payé, - les raisons pour lesquelles ces rémunérations ont augmenté ou diminué, - le système de rémunération et les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variable, - résumé des plans de retraite de la direction générale Pour plus de détails se référer à la recommandation du chapitre 11.4.4	1	CDA AIG		Pas fait	Non réalisé au 30 juin 2010. Le rapport financier publie actuellement le minimum d'informations requises par les normes comptables internationales IFRS, ce qui n'est pas conforme aux recommandations de la Cour. Le projet de loi sur l'organisation des institutions de droit public adopté par le Conseil d'Etat prévoit aux art. 52 al.1 et 58 al.3 que les rémunérations des membres du conseil d'administration et de la direction ainsi que tout autres indemnités sont publiques.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
11.2.4	Recommandation aux conseils d'administration Adapter les tâches des actuels bureaux du Conseil d'administration, commissions RH, etc. pour créer un véritable comité de rémunération chargé entre autres de: <ul style="list-style-type: none"> • concrétiser la politique de rémunération en élaborant un système de rémunération pour les fonctions dirigeantes adapté à l'entreprise ; • veiller à ce que l'entité offre un ensemble de prestations conformes au marché ; • évaluer de manière critique les comparaisons en matière de rémunérations versées dans d'autres entités. 	1	CDA HG		Dans l'attente de l'adoption par le Grand Conseil du projet de loi du Conseil d'Etat sur l'organisation des institutions de droit public.	Sans objet. En attente du cadre légal du Conseil d'Etat.
11.2.4	Recommandation aux conseils d'administration Mettre en place un système de contrôle interne portant sur les rémunérations versées aux administrateurs et à la direction générale. Appliquer, le cas échéant, développer, des procédures et documents de supervision et de contrôle permettant de déceler des dépenses de rémunération sans autorisation.	2	CDA HG		Juin 2009	Fait. Il a été mis en place un contrôle budgétaire trimestriel incluant les jetons de présence et les salaires.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
11.3.4	Recommandation aux conseils d'administration Définir, dans le cadre de la fixation du système de rémunération, les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variables. Pour plus de détails se référer à la recommandation no 2 du chapitre 11.3.4	1	CDA HG		En attente	Sans objet. En attente de l'adoption par le Grand Conseil du projet de loi du Conseil d'Etat sur l'organisation des institutions de droit public.
11.4.4	Recommandation aux conseils d'administration Sous l'autorité des conseils d'administration , la Cour recommande de publier annuellement un rapport faisant apparaître en particulier : <ul style="list-style-type: none"> - la rémunération versée aux membres du conseil d'administration, à la direction dans son ensemble et à son membre le mieux payé, - les raisons pour lesquelles ces rémunérations ont augmenté ou diminué, - le système de rémunération et les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variable, - résumé des plans de retraite de la direction générale Pour plus de détails se référer à la recommandation du chapitre 11.4.4	1	CDA HG		Réalisé partiellement dès juin 2009	Non réalisé au 30 juin 2010. La Cour relève qu'un effort de transparence a été fait dans la publication du salaire du président du conseil d'administration et celui du directeur général, cependant il est à relever que certaines informations restent lacunaires, notamment les plans de retraite et le détail des autres éléments de rémunérations. La publication de ces éléments est partie intégrante du projet de loi sur l'organisation des institutions de droit public dont le contenu concernant la rémunération est conforme aux recommandations de la Cour.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
11.2.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration Adapter les tâches des actuels bureaux du Conseil d'administration, commissions RH, etc. pour créer un véritable comité de rémunération chargé entre autres de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • concrétiser la politique de rémunération en élaborant un système de rémunération pour les fonctions dirigeantes adapté à l'entreprise ; • veiller à ce que l'entité offre un ensemble de prestations conformes au marché ; • évaluer de manière critique les comparaisons en matière de rémunérations versées dans d'autres entités. 	1	CDA HUG		Pas fait	Sans objet. En attente du cadre légal du Conseil d'Etat.
11.2.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration Mettre en place un système de contrôle interne portant sur les rémunérations versées aux administrateurs et à la direction générale. Appliquer, le cas échéant, développer, des procédures et documents de supervision et de contrôle permettant de déceler des dépenses de rémunération sans autorisation.</p>	2	CDA HUG	Fin 2008	Avril 2009	Fait. Les contrôles des rémunérations versées aux administrateurs et à la direction générale sont décrits dans le système de contrôle interne des HUG et comportent notamment le contrôle des rémunérations avec l'année n-1, le contrôle et la justification des éléments variables.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
11.3.4	Recommandation aux conseils d'administration Définir, dans le cadre de la fixation du système de rémunération, les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variables. Pour plus de détails se référer à la recommandation no 2 du chapitre 11.3.4	2	CDA HUG	En cours, fin 2008	Novembre 2008	Fait. Une directive relative aux gratifications de fin d'année a été approuvée et est en vigueur depuis le 14 novembre 2008. Cette directive répond aux recommandations de la Cour en la matière.
11.4.4	Recommandation aux conseils d'administration Sous l'autorité des conseils d'administration , la Cour recommande de publier annuellement un rapport faisant apparaître en particulier : <ul style="list-style-type: none"> - la rémunération versée aux membres du conseil d'administration, à la direction dans son ensemble et à son membre le mieux payé, - les raisons pour lesquelles ces rémunérations ont augmenté ou diminué, - le système de rémunération et les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variable, - résumé des plans de retraite de la direction générale Pour plus de détails se référer à la recommandation du chapitre 11.4.4	1	CDA HUG	Rapport annuel 2008	Pas fait	Non réalisé au 30 juin 2010. Le rapport annuel des HUG publie les montants globaux des rémunérations du conseil d'administration et du comité de direction. Aucune information concernant le membre le mieux payé ou le système de rémunération n'y est mentionnée. Ceci est insuffisant pour répondre aux recommandations.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
11.2.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration Adapter les tâches des actuels bureaux du Conseil d'administration, commissions RH, etc. pour créer un véritable comité de rémunération chargé entre autres de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • concrétiser la politique de rémunération en élaborant un système de rémunération pour les fonctions dirigeantes adapté à l'entreprise ; • veiller à ce que l'entité offre un ensemble de prestations conformes au marché ; • évaluer de manière critique les comparaisons en matière de rémunérations versées dans d'autres entités. 	1	Présidence SIG	fin 2008 pour la création du comité de rémunération	26.02.09	Fait. Par décision du conseil d'administration a été créé le comité de nomination et rémunération dont la première séance a été tenue le 23 avril 2009. Les rôles et tâches de ce comité sont conformes aux recommandations de la Cour.
11.2.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration Mettre en place un système de contrôle interne portant sur les rémunérations versées aux administrateurs et à la direction générale. Appliquer, le cas échéant, développer, des procédures et documents de supervision et de contrôle permettant de déceler des dépenses de rémunération sans autorisation.</p>	1	Présidence SIG	fin 2008	29.01.09	Fait. La procédure de rémunération des administrateurs siégeant au conseil d'administration des SIG (rémunération externe et interne) comporte une série de contrôles, ainsi qu'un tableau récapitulatif envoyé au Conseil d'Etat, qui sont conformes aux recommandations de la Cour.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
11.3.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration Définir, dans le cadre de la fixation du système de rémunération, les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variables. Pour plus de détails se référer à la recommandation no 2 du chapitre 11.3.4</p>	1	initial CDA SIG Présidence SIG		10.04.08	Fait. Mise en place conforme de la recommandation.
11.4.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration Sous l'autorité des conseils d'administration, la Cour recommande de publier annuellement un rapport faisant apparaître en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la rémunération versée aux membres du conseil d'administration, à la direction dans son ensemble et à son membre le mieux payé, - les raisons pour lesquelles ces rémunérations ont augmenté ou diminué, - le système de rémunération et les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variable, - résumé des plans de retraite de la direction générale <p>Pour plus de détails se référer à la recommandation du chapitre 11.4.4</p>	3	initial CDA SIG Présidence SIG		Rapport développement durable 2007, publié en été 2008	Fait. Mise en place conforme de la recommandation.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
11.2.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration Adapter les tâches des actuels bureaux du Conseil d'administration, commissions RH, etc. pour créer un véritable comité de rémunération chargé entre autres de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • concrétiser la politique de rémunération en élaborant un système de rémunération pour les fonctions dirigeantes adapté à l'entreprise ; • veiller à ce que l'entité offre un ensemble de prestations conformes au marché ; • évaluer de manière critique les comparaisons en matière de rémunérations versées dans d'autres entités. 	1	CDA TPG		31.03.08	Fait. Mise en place conforme de la recommandation.
11.2.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration Mettre en place un système de contrôle interne portant sur les rémunérations versées aux administrateurs et à la direction générale. Appliquer, le cas échéant, développer, des procédures et documents de supervision et de contrôle permettant de déceler des dépenses de rémunération sans autorisation.</p>	2	CDA TPG		31.12.09	Fait. Mise en place conforme de la recommandation.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
11.3.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration Définir, dans le cadre de la fixation du système de rémunération, les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variables. Pour plus de détails se référer à la recommandation no 2 du chapitre 11.3.4</p>	2	CDA TPG		31.03.08	Fait. Mise en place conforme de la recommandation.
11.4.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration Sous l'autorité des conseils d'administration, la Cour recommande de publier annuellement un rapport faisant apparaître en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la rémunération versée aux membres du conseil d'administration, à la direction dans son ensemble et à son membre le mieux payé, - les raisons pour lesquelles ces rémunérations ont augmenté ou diminué, - le système de rémunération et les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variable, - résumé des plans de retraite de la direction générale <p>Pour plus de détails se référer à la recommandation du chapitre 11.4.4</p>	1	CDA TPG	Juin 2011 (publication du rapport annuel de gestion 2010)	En cours	<p>Non réalisé au 30 juin 2010. Bien qu'en amélioration, le dernier rapport annuel 2009 reste lacunaire notamment au niveau des informations concernant les plans de retraite et le détail des autres éléments de rémunérations.</p> <p>Selon les TPG, la recommandation sera intégralement mise en place lors de la publication du rapport annuel de gestion 2010 en juin 2011.</p>

N° 10 (Ville de Genève) : audit de gestion, relatif aux fermages et au restaurant du Parc des Eaux-Vives rapport publié le 11 mars 2008

La Cour a émis 20 recommandations qui ont toutes été acceptées par l'audité. Actuellement, 15 recommandations ont été mises en place et 5 ne sont pas réalisées au 30 juin 2010 ou sont restées sans effet.

Relativement aux **recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées dans les domaines suivants :

- les réconciliations entre les chiffres de la comptabilité générale et ceux ressortant de l'application métier sont faites ;
- la collaboration avec le service des bâtiments qui dépend du département des constructions et de l'urbanisme ;
- la tenue des dossiers a été formalisée et leur contenu mis à jour ;
- les décomptes d'exploitation sont revus chaque année ;
- les budgets par établissements publics sont établis à partir de l'application métier.

Parmi les **recommandations non réalisées au 30 juin 2010**, il est relevé que des améliorations doivent encore être apportées en matière :

- d'organisation et du fonctionnement des différents intervenants dans le processus décisionnel ; cependant, la mise en place de cette recommandation est freinée par le fait que le document y relatif n'est pas approuvé par le Conseil municipal ;
- d'une meilleure utilisation de l'outil métier, dont une nouvelle version va être installée d'ici la fin de l'année, qui devra s'accompagner de la formation des utilisateurs ;
- de l'établissement d'un inventaire des installations et des équipements afin d'établir un plan de renouvellement.

En outre, l'audité n'a pas donné suite à l'établissement d'un document qui explique la politique du Conseil administratif en matière d'établissements publics, notamment en termes de rentabilité et de partage des compétences selon décision du Conseil administratif. Par ailleurs, la GIM ne veut pas faire appel à des tiers professionnels dans le cadre de l'attribution des baux dans ses établissements publics.

Brièvement, la Cour rappelle qu'une des explications au retard apporté à la mise en place des recommandations et à l'abandon d'autres provient du fait que de mi-2007 à fin 2009, la GIM n'a plus eu de membres stables parmi la direction ; ce n'est que depuis la fin de l'année passée, avec l'arrivée d'une directrice générale, que la direction de la GIM s'est reconstituée. Par ailleurs, des documents importants relatifs au fonctionnement et à l'organisation en matière d'établissements publics gérés par la Ville sont pendants devant le Conseil municipal depuis 2006 ; cette situation a conduit la direction du département des finances et du logement (DFL) et celle de la GIM à devoir travailler avec des dispositions transitoires.

La Cour mentionne que, suite à la fermeture du restaurant gastronomique en date du 30 septembre 2009, l'établissement du Parc des Eaux-Vives, rénové pour près de 12 millions de francs au début des années 2000, fait actuellement l'objet d'une réflexion quant à un autre concept de restauration.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 10 : Fermages Ville de Genève					
3.2.4	<p>Rôle de la conseillère administrative et de la direction du département dans le processus de décision</p> <p>Revoir le rattachement, informel à la date de notre audit, des fermages à la direction du département des finances et les directives internes, et définir une organisation qui octroie à la GIM des pouvoirs décisionnels et les moyens de les appliquer.</p>	2	La présidence et la direction du département	Juin 2008	Fait en 2009	Fait du côté de la GIM. Cependant, l'organisation et le fonctionnement des différents intervenants dans le processus décisionnel sont prévus dans un règlement qui est en discussion auprès de deux commissions du conseil municipal depuis 2006. Actuellement, ce sont des dispositions transitoires non formalisées qui sont en place.
3.2.4	<p>Rôle de la conseillère administrative et de la direction du département dans le processus de décision</p> <p>Renforcer les compétences et l'indépendance de la commission d'attribution en lui adjoignant un ou plusieurs tiers professionnels, qui ne sont pas impliqués dans la gestion des établissements publics de la Ville de Genève, de manière à assurer le respect des dispositions réglementaires et des choix impartiaux et de qualité qui seront rendus publics.</p>				Réglé	Sans effet. La GIM ne fait pas appel à des tiers professionnels de l'hôtellerie et/ou de la restauration pour l'analyse des dossiers de candidature des établissements publics, en raison de potentiels conflits d'intérêts. La Cour maintient sa recommandation et estime que de ne pas utiliser les compétences de professionnels prive la GIM d'avis éclairés.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 10 : Fermages Ville de Genève					
3.3.4	Mise en œuvre des décisions du conseil administratif Associer la direction de la GIM aux décisions du conseil administratif de manière à en mesurer les conséquences avant la prise de décision.	3	La direction du département	De suite	Réglé	Fait.
3.4.4	Les relations entre les différents intervenants Réduire le nombre d'intervenants en distinguant ceux qui sont indispensables à la gestion des fermages de ceux qui ne le sont pas. Ces derniers peuvent être consultés, mais en tous les cas ne doivent pas faire partie du processus de décision.	3	Dépend de la volonté politique du Conseil administratif et non du seul département audité.	En discussion au niveau du Conseil administratif.	Fait en 2009	Fait.
3.5.4	La collaboration entre le Service des Bâtiments (SB) et la GIM Mettre en place une collaboration qui tienne compte à la fois des besoins et des moyens de chaque service et qui permette de régler les problèmes rapidement et efficacement	3	Les directions des départements concernés.		Réglé	Fait. Cette recommandation a été mise en place par la réactivation du groupe de travail comprenant la GIM, les services de l'architecture, de l'énergie et des bâtiments, qui se réunit plusieurs fois par année.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 10 : Fermages Ville de Genève					
3.5.4	La collaboration entre le Service des Bâtiments (SB) et la GIM Procéder à un inventaire des installations et des équipements des fermages afin d'en déterminer l'état de dégradation et établir un plan des travaux d'entretien ou de rénovation. Déterminer le coût global et préparer un plan de financement pour effectuer les travaux dans un délai raisonnable avec un ordre de priorité.	2	Les responsables des services de la GIM et des bâtiments	Dès que la personne en charge de la GIM aura été nommée.	Fait en 2010	Fait pour la démarche initiale. La GIM a fait l'inventaire des installations et équipements ; elle souhaite que le service des bâtiments fasse de même en indiquant leur état d'obsolescence afin d'anticiper et budgéter les investissements à réaliser.
3.6.4	Réconciliation des applications SAP et OFIGER Désigner le responsable en charge des réconciliations puis procéder à celles-ci à fin 2006	2	Responsable de la comptabilité de la GIM ou super utilisateur du service.	Juin 2008	Fait en 2009	Fait. Cette recommandation a été mise en place.
3.7.4	Outils de gestion à disposition Procéder au contrôle, au moins une fois par année, des décomptes d'exploitation afin de détecter des erreurs manifestes et les corriger dans un délai raisonnable.	2	Responsable de la comptabilité de la GIM		Fait en 2009	Fait. Les décomptes d'exploitation sont contrôlés au moins une fois par année. Mais il n'y a pas de trace des contrôles effectués, ni des corrections apportées.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délaï au	Fait le	Commentaire
	No 10 : Fermages Ville de Genève					
3.7.4	Outils de gestion à disposition Préparer les budgets sur la base des documents validés par les services compétents, procéder à la comparaison avec les chiffres effectifs et analyser les écarts.	3	Responsable de la comptabilité de la GIM		Réglé	Fait. Les budgets sont maintenant établis à partir d'OFIGER. Le montant des travaux reste très théorique puisque c'est le SB qui décide des priorités et des travaux qu'il va faire exécuter. Dès lors, il est difficile à la GIM d'établir des budgets fiables.
3.7.4	Outils de gestion à disposition Améliorer la formation sur OFIGER et rédiger un manuel de référence sur ses fonctionnalités	3	La direction du département	Juin 2008	En cours	Fait en termes de planification : une nouvelle version d'OFIGER va être mise en place d'ici le début de l'année 2011. La formation des collaborateurs suivra au printemps 2011.
3.8.4	Rentabilité Mettre en place des critères de rentabilité pour la gestion des fermages de manière à pouvoir porter un jugement objectif sur la gestion des exploitants, en comparant dans le temps et avec d'autres fermages.	4	Le conseil administratif (pour autant que la rentabilité soit l'élément le plus déterminant pour juger de la gestion des exploitants = décision politique)		Pas fait	Sans effet. Par décision du Conseil administratif, ce point ne sera pas mis en place. Sans objectif de rentabilité, la gestion des établissements publics ne peut être analysée complètement, ni des mesures correctives apportées le cas échéant.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 10 : Fermages Ville de Genève					
3.8.4	Rentabilité Mettre en place une procédure qui permet d'avoir plusieurs méthodes de calcul du loyer de manière à retenir celle qui correspond le mieux aux objectifs fixés dans la politique de gestion des fermages.	4	Direction du département		Pas fait	Sans effet. Par décision du Conseil administratif, ce point ne sera pas mis en place. Sans avoir à disposition plusieurs méthodes de calcul de loyer, la GIM risque de se priver de revenus plus importants.
3.9.4	Tenue des dossiers Établir une liste des documents types qui doivent impérativement se trouver dans le dossier et définir un schéma de classement. Ensuite, reprendre tous les dossiers et procéder à leur épuration.	3	Gérante responsable + assistante	Mars 2008	Réglé	Fait. Cette recommandation a été mise en place.
3.9.4	Tenue des dossiers Faire la liste des documents manquants dans les dossiers et procéder à leur récupération dans les meilleurs délais.	3	Gérante responsable + assistante	Mars 2008	Réglé	Fait. Cette recommandation a été mise en place, sous la forme d'un répertoire commun à tous les dossiers.
3.10.4	Politique de gestion Rédiger un document qui explique la politique du conseil administratif en matière de fermages et qui indique clairement quels sont ses objectifs en termes de gestion, de rentabilité et de partage des compétences des intervenants.	2	Conseil administratif	Juin 2008	Pas fait	Sans effet. Par décision du Conseil administratif, ce point ne sera pas mis en place. Voir les conséquences aux points 3.8.4.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 10 : Fermages Ville de Genève					
4.2.3	Boucllement des crédits votés et demande de crédit complémentaire de 4.3 millions La « clause d'urgence » prévue à l'article 48 lettre m) de la LAC ne doit être appliquée qu'à titre exceptionnel et être considérée eu égard à l'importance du dépassement et au caractère plus ou moins « sensible » du projet.	3	Conseil administratif		Réglé	Non finalisé au 30 juin 2010. Ce constat pose le problème de l'interprétation des dispositions de la LAC qui devrait être clarifiée, ce qui n'est toujours pas le cas actuellement. Dès lors, le constat relevé sur le Parc des Eaux-vives pourrait se produire à nouveau.
4.2.3	Boucllement des crédits votés et demande de crédit complémentaire de 4.3 millions Déposer les demandes de boucllement de crédit auprès du conseil municipal dans les délais prévus par le règlement d'application de la LAC. Dans les cas de dépassements significatifs, elles doivent être considérées comme une priorité pour les services gestionnaires concernés.	3	Département de l'aménagement et des constructions		Fait en 2009	Fait. Des instructions ont été données par le chef de département et devront être appliquées aux cas qui se présenteront.
4.2.3	Boucllement des crédits votés et demande de crédit complémentaire de 4.3 millions Les projets de résolution doivent être rédigés avec le soin nécessaire et conformément aux buts décrits dans les crédits votés de manière à permettre aux conseillers municipaux de prendre leurs décisions en toute connaissance de cause.	3	Département de l'aménagement et des constructions		Fait dès 2009	Fait. Des instructions ont été données par le chef de département et devront être appliquées aux cas qui se présenteront.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 10 : Fermages Ville de Genève					
4.3.4	Données financières Les données prévisionnelles doivent être établies sur la base d'hypothèses réalistes et prudentes en distinguant au minimum la progression du chiffre d'affaires par catégorie de revenus : restaurant gastronomique, brasserie, bar, chambres d'hôtes...	4	Département des finances et du logement	De suite	Réglé	Fait.
4.3.4	Données financières Mentionner chaque année, dans le rapport du conseil administratif à l'appui des comptes, l'impact sur le compte de résultat des amortissements et des intérêts répartis liés aux investissements réalisés par la Ville.	2	Département des finances et du logement	Mise en regard des intérêts répartis avec le résultat d'exploitation.	Réglé	Fait. L'information est mentionnée dans les rapports sur les comptes annuels.



N° 11 (Ville de Genève) : audit de gestion, relatif au service des achats rapport publié le 11 mars 2008

Trois recommandations ont été émises par la Cour en mars 2008. Une est mise en place et deux n'ont pas été réalisées au 30 juin 2010.

La **recommandation mise en place** concerne le rapport d'activité. De très instructives informations relatives aux appels d'offre lancés, au type de procédure suivie, aux offres reçues et retenues, ainsi qu'aux critères de décision sont fournies. Ce rapport mériterait d'être complété d'une vision claire du coût du service, de l'effectif total en début et en fin de période, du taux d'absentéisme ainsi que de son rôle en matière d'achats en comparaison des achats totaux de la Ville.

La première **recommandation non réalisée au 30 juin 2010** a trait au redimensionnement du service des achats renommé «centrale municipale d'achat et d'impression (CMAI)». Son rôle a été élargi au lancement d'appels d'offres concernant des contrats d'assurance-choses. Deux postes ont été supprimés en 2009 avec une économie de plus de 0.2 mio. Compte tenu aussi de l'effort de transparence, le rôle de la CMAI devrait encore être renforcé en regard des achats globaux de la Ville.

Une **seconde recommandation non réalisée** visait à limiter les commandes de fournitures effectuées directement sur les sites internet des fournisseurs si un lien automatique avec les systèmes d'information de la Ville de Genève, et en particulier les système comptables, n'était pas assuré. En conséquence, le coût de la double saisie, les risques d'erreurs et les tâches de réconciliations entre les systèmes demeurent.

En conclusion, la Cour souligne les efforts entrepris par la CMAI en matière de rapport d'activités et recommande de poursuivre la réflexion quant à son rôle et à son dimensionnement en regard des achats globaux de la Ville.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
3.1.4	<p>Missions et champ d'action du service des achats</p> <p>Renforcer le rôle du service des achats au regard de la masse globale des achats de la Ville de Genève notamment en définissant son périmètre d'action, en l'impliquant dans toutes les activités d'achats majeures, en adaptant son effectif et en explorant les pistes de collaboration avec la CCA du Canton.</p> <p>L'alternative consiste à supprimer ou tout au moins réduire le rôle du service en transférant les contrats de nettoyage au service des bâtiments et en adaptant son effectif.</p> <p>Selon l'option choisie, adapter la dénomination actuelle du service à sa fonction réelle.</p>	3	CA	<p>2^{ème} semestre 2008</p> <p>Pas fait / non retenu</p> <p>Centrale municipale d'achats et d'impression</p>	2 ^{ème} semestre 2008	<p>Non réalisé au 30 juin 2010. Renforcer le rôle de la Centrale municipale d'achats et d'impression est d'autant plus d'actualité que sont constatées des améliorations certaines en matière de rapport de gestion.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
3.1.4	<p>Missions et champ d'action du service des achats</p> <p>Limiter au strict minimum le recours à des sites internet de fournisseurs externes sans lien automatique avec le système informatique comptable de la Ville tant que les avantages d'une telle solution ne sont pas clairement identifiés et chiffrés sur une nature de charges associée à un responsable.</p>	3	Centrale municipale d'achat et d'impression	2 ^{ème} semestre 2008	Finalemnt non mis en place.	Sans effet. La recommandation n'étant finalement pas prise en compte, le coût de la double saisie, les risques d'erreurs et les tâches de réconciliations entre les systèmes demeurent.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
3.1.4	<p>Missions et champ d'action du service des achats Etablir annuellement un rapport d'activité à destination de la hiérarchie afin de rendre compte formellement des activités du service.</p>	1	Centrale municipale d'achat et d'impression	Bouclement des comptes 2007	Avril 2009 et mars 2010	<p>Fait. Un rapport annuel sur le service des achats a été établi par la direction des finances et du logement pour 2009. Par rapport au rapport 2008, il est à relever une transparence accrue et des améliorations certaines concernant l'information relative aux appels d'offre lancés, au type de procédure suivie, aux offres reçues et retenues, ainsi qu'aux critères décisifs. Ce rapport, déjà très instructif, pourrait encore être complété par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'effectif à temps plein et le coût du service en début et en fin de période, le taux d'absentéisme. - le montant total des achats effectués par le service en comparaison de l'ensemble des achats de la Ville, investissements inclus avec une information par nature d'achats.



N° 12 (DCTI / FIDP / GIM) : audit de gestion, relatif à la politique publique du logement social rapport publié le 30 juin 2008

La Cour a émis **11 recommandations** qui ont toutes été acceptées spontanément par l'audité. Actuellement, 8 recommandations ont été mises en place et 3 ne sont pas finalisées au 30 juin 2010.

Relativement aux **recommandations mises en place**, il convient de relever l'entrée en vigueur du règlement d'exécution de la LUP, le projet de loi visant à regrouper en une seule fondation les quatre fondations immobilières de droit public existantes (FIDP), la valorisation comptable des biens en attente d'affectation et la gestion de ceux remis sous mandat. En outre, la GIM participe aux travaux de l'Office du logement (OLO) visant à aboutir à une base commune de demandeurs de logements regroupant l'Etat de Genève, la GIM et les FIDP (projet SIDLO).

Parmi les **recommandations non finalisées au 30 juin 2010**, en ce qui concerne les communes, l'OLO continue de négocier avec elles pour leur

proposer un partenariat. Cette démarche vise à mettre en place une organisation qui permette d'obtenir des données fiables sur l'offre et la demande de logements sociaux.

En ce qui concerne la définition des missions des différents intervenants, son avancement est lié à celui du point précédent.

Globalement, les recommandations se mettent en place, mais à un rythme très lent, soit parce qu'elles nécessitent l'accord de plusieurs acteurs de la politique de logement social tels que la Gérance immobilière municipale de la Ville de Genève (GIM) ou des fondations immobilières communales, soit parce qu'elles dépendent d'instances politiques (PL 10330).

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p>Les données disponibles sur le logement social</p> <p>Le DCTI est invité à mettre en place une organisation qui permette à l'Etat de déterminer la demande et l'offre de logements sociaux.</p>	2	Direction du logement (demande de logement)	30.06.09	En cours	Non réalisé au 30 juin 2010. La GIM a rejoint l'Office du Logement (OLO) afin de mettre en place une base commune de demandeurs de logements et un projet a été défini (SIDLO). Par ailleurs, l'OLO continue de discuter avec les communes pour les associer à ce projet sous la forme d'un partenariat.
4.1.4	<p>Les données disponibles sur le logement social</p> <p>Le DCTI est invité à préciser la définition des logements d'utilité publique et à déterminer quels sont les acteurs qui offrent de telles prestations, et qui pourraient être intégrés dans le socle de 15%.</p>	2	Service immobilier de l'office du logement	31.12.08	Fait le 23.11.09	Fait. Le règlement d'exécution de la LUP est entré en vigueur le 1 ^{er} décembre 2009. En outre, un travail d'identification des logements d'utilité publique existants a été mené sur 18 communes du canton et un inventaire en est résulté.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 12 : Logement social					
4.2.4	Les missions des intervenants dans la LGL Sous le pilotage du DCTI, un groupe de coordination doit redéfinir les missions de chaque intervenant.	1	A définir	30.06.09	En cours	Fait. L'option du DCTI est de maintenir les missions des intervenants actuels, en renforçant la coordination des acteurs qui intègre désormais des représentants de la Ville de Genève, notamment dans le domaine de l'aménagement du territoire ; ainsi : - L'OLO et la Ville de Genève ont créé un groupe qui travaille sur les PLQ. - Le Secrétariat des FIDP et la Fondation pour le logement bon marché et coopératif (FPLC) coordonnent leurs activités avec le Service des opérations foncières (SOF). - La FPLC a intégré le Groupe de politique foncière en matière de politique d'achats de terrains.
4.2.4	Les missions des intervenants dans la LGL Utiliser le Groupe de concertation logement comme un instrument de coordination permanente entre tous les acteurs du logement	2	Conseiller d'Etat		En cours	Fait. L'Asloca a rejoint au printemps 2010 le Groupe de concertation qui comprend désormais les principaux acteurs du logement social.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 12 : Logement social					
4.2.4	Les missions des intervenants dans la LGL Inviter la Ville de Genève et les principales fondations communales dans le groupe de coordination.	2-	-		En cours	Non réalisé au 30 juin 2010. Voir point 4.1.4
4.3.4	Les moyens à disposition des intervenants dans la LGL Le DCTI est invité à procéder à une analyse des postes afin d'en déterminer l'adéquation avec les besoins, et en fonction des objectifs qui ont été fixés par lui.	1	Direction du logement	Elaboration du budget par politique publique (en cours sur 2008-2009 selon calendrier du DF)	Juin 2006 (réorganisation)	Fait. L'audité considère que l'effectif actuel et les cahiers des charges sont adéquats, surtout au vu de l'augmentation constante des dossiers.
4.4.4	L'organisation des structures des FIDP Regrouper les quatre fondations existantes en une seule entité afin de centraliser les compétences et les ressources, accélérer les prises de décision et diminuer les coûts de fonctionnement.	3	Direction du logement	31.08.08	Fait le 04.09.08	Fait. Le projet de loi déposé par le Conseil d'Etat en septembre 2008 a été examiné par la commission du logement du Grand Conseil. Avec plusieurs amendements, elle a approuvé ce PL.
4.5.4	Les biens en attente d'affectation Le DCTI est invité à fixer des conditions claires et précises pour l'acquisition et la conservation d'objets immobiliers.	2	Direction de la gérance et conciergerie	30.06.09		Fait. Cette recommandation est mise en place avec les services concernés.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 12 : Logement social					
4.5.4	Les biens en attente d'affectation Les biens à conserver par le DCTI devraient faire l'objet d'une étude par le SG pour déterminer s'il ne serait pas économiquement plus adéquat de les mettre en valeur et d'ajuster le loyer en fonction des travaux réalisés plutôt que de les remettre à la location en leur état initial.	2	Direction de la gérance et conciergerie	30.06.09		Sans effet. Recommandation restée sans effet, vu le peu de biens en relation avec le logement social.
4.5.4	Les biens en attente d'affectation Le DCTI est invité à déterminer les valeurs comptables des biens immobiliers en attente d'affectation de manière à pouvoir calculer le résultat au moment de leur vente, conformément aux normes IPSAS.	2	A définir	30.06.09	2009	Fait. Ce travail a été réalisé en 2008 et 2009 afin de rendre compatibles les comptes d'Etat aux normes IPSAS (voir bilan d'entrée au 1 ^{er} janvier 2008).
4.6.4	La gestion des biens remis sous mandat Les secrétariats des FIDP et de la FPLC sont invités à réexaminer l'organisation des relations avec les régies immobilières de manière à s'assurer d'obtenir les meilleures prestations au meilleur coût.	2	SFIDP CAFI	Réexamens périodiques	2007	Fait. Travail réalisé de manière permanente par le SFIDP, notamment au regard des acquisitions d'immeubles réalisées chaque année.



N° 13 (DCTI) : audit de gestion, relatif à la Commission de gestion du portefeuille des projets (CGPP) rapport publié le 30 juin 2008

Les recommandations émises par la Cour sont au nombre de 7 et ont toutes été acceptées.

Au 30 juin 2010, **5 recommandations ont été mises en place et 2 sont restées sans effet**. Les recommandations restées sans effet ne sont pas du ressort de la CGPP mais de la responsabilité des fonctions assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMOA) des départements, et dont la mise en place est suivie dans le cadre du rapport no 8 (audit de gestion, relatif à l'AMOA).

La première concerne la transmission de cartographies à la CGPP. Celle-ci n'a pu être réalisée que par le département des finances.

La seconde concerne la recommandation relative aux tableaux de bord récapitulant l'état des ressources AMOA et MOA (maîtrise d'ouvrage). Celle-ci n'a également pu être réalisée que par le département des finances.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 13 : Commission de Gestion du Portefeuille des Projets (CGPP)					
4.1.4	Axe de rentabilité La CGPP est invitée à s'assurer que l'amélioration apportée à la nouvelle échelle de notation d'octobre 2007 soit suffisante pour éviter qu'une distribution des projets avec des rentabilités négatives fortement variables ne soit concentrée sur une même notation.	2	CGPP	31.12.2008	31.08.2008	Fait. Une nouvelle échelle a été adoptée conformément à la recommandation de la Cour.
4.1.4	Axe de rentabilité La CGPP est invitée à évaluer les projets selon des critères qui permettent d'apprécier les conséquences financières complètes du projet. Ainsi, en plus du ROI, l'évaluation financière d'un projet doit se faire également par la méthode de la valeur actuelle nette (VAN) ainsi que l'indication du délai de recouvrement (« payback period »).	1	CGPP	31.12.2008	28.11.2008	Fait. Les tableaux financiers ont été adaptés en ajoutant la VAN. Le délai de recouvrement peut être calculé avec les données à disposition.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Axe de rentabilité Exiger que chaque dépense supplémentaire et économie découlant des projets soient rattachées à un centre de responsabilité et à une nature de charges et par rapport à une situation initiale et connue. En cas d'économie non monétaire, le CR de destination de ces économies doit également être indiqué	2	CGPP	31.12.2008	28.11.2008	Fait. Les CR (centres de responsabilité) sont mentionnés dans la « fiche ROI » présentée à la CGPP conformément à la recommandation de la Cour.
4.2.4	Autres axes d'évaluation La Cour invite la CGPP, lors de sa séance de juin, à se procurer les tableaux de bord récapitulants l'état des ressources AMOA et MOA disponibles	3	CGPP	Prochaine évaluation du portefeuille des projets		Sans effet au 30 juin 2010. Seul le département des finances (DF) est en mesure de transmettre à la CGPP un tableau de bord de l'état des ressources AMOA et MOA. A noter que la responsabilité de cette recommandation incombe aux fonctions AMOA des départements.
4.2.4	Autres axes d'évaluation Lors de modification légale urgente, la CGPP est invitée à effectuer l'évaluation du projet comme tout autre projet. Toutefois, elle doit ajouter un commentaire indiquant l'obligation légale à réaliser à court terme quel que soit le résultat de l'évaluation	1	CGPP	Déjà fait	-	Fait lors de l'audit.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Autres axes d'évaluation La Cour invite la CGPP à établir annuellement un document récapitulatif listant : <ul style="list-style-type: none"> • les projets soumis par les départements; • les projets retenus avec les critères d'évaluation; • les projets rejetés avec les raisons du rejet ; le cas échéant, les projets retenus par la CGPP mais rejetés par le Conseil d'Etat	1	CGPP	Fait, à compléter après décision du CE	19.11.2008	Fait. Mentionné dans le rapport de la Commission de gestion du portefeuille des projets pour le PB2010 conformément à la demande de la Cour.
4.3.4	Prise en compte de la stratégie globale des SI La Cour invite la CGPP à utiliser les cartographies de 3 à 5 ans incluant les projets à l'étude, un plan de convergence chiffré et échelonné ainsi que le catalogue de services	2	CGPP	Au fur et à mesure de l'établissement de ces documents par les départements	28.11.2008	Sans effet au 30 juin 2010. Seul le DF a établi la cartographie de ses systèmes d'information. A noter que la responsabilité de cette recommandation incombe aux fonctions AMOA des départements.

N° 14 (Fondation de valorisation des actifs de la Banque cantonale de Genève) : audit de gestion, relatif aux procédures de poursuites engagées par la Fondation à l'encontre des débiteurs

rapport publié le 16 octobre 2008

La Fondation a été liquidée et ses actifs et passifs ont été transférés à l'Etat de Genève au 1^{er} janvier 2010. Le directeur de la Fondation et plusieurs employés ont été engagés par l'Etat pour assurer une certaine continuité.

8 recommandations avaient été émises à l'issue de l'audit. 6 ont été réalisées et 2 sont restées sans effet.

Parmi les améliorations **réalisées**, les fiches de synthèse par débiteur, la liste des conventions et l'état du dialogue avec les débiteurs ont été formalisés. Certaines poursuites à l'encontre de certains débiteurs qui se sont domiciliés à l'étranger sont entreprises.

Les recommandations restées **sans effet** sont liées à la formalisation de la politique de renonciation à des poursuites, et à la cession, à des tiers spécialisés, d'actes de défaut de biens ou de dossiers de débiteurs rechignant à coopérer avec la Fondation et l'Etat.

Des fiches de synthèse précitées concernant les 20 plus gros débiteurs, il est à relever que :

- 15 débiteurs ont fait / font l'objet de poursuites et d'actes de défaut de biens (pertes d'environ 553 millions) ;
- 3 débiteurs ont fait l'objet d'abandons de créances pour le montant de leur perte résiduelle (pertes d'environ 78 millions). Ces abandons de créances ont été approuvés par la commission de contrôle du Grand Conseil ;
- 2 débiteurs ont fait l'objet d'une prolongation de leur moratoire de poursuites, pour tout ou partie de leurs dossiers (pertes d'environ 57 millions). Ces décisions ont été prises par l'administration et non, comme c'est le cas pour les abandons de créances, par des magistrats ou des députés selon le montant.

Au sujet de ce dernier point, il est à relever que selon la loi 10570, les abandons de créances sont du ressort du Conseil d'Etat jusqu'à 500'000 F ; au-delà, ils sont au surplus soumis à l'approbation de la commission des finances du Grand Conseil. Ceci n'est pas le cas pour les moratoires de poursuites et leur éventuelle prolongation. Dans ce cadre, il a été demandé au service du contentieux d'établir, d'ici la fin de l'année 2010, un règlement pour déterminer quelle instance devra statuer à la fin des prolongations de moratoires. Ce règlement sera approuvé par le Conseil d'Etat.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 14 : FONDVAL					
4.1.4	<p>Organisation mise en place par la Fondation afin de gérer les actifs transférés</p> <p>Renseigner les « fiches de transmission ou d'archivage » afin de réaliser une synthèse de chaque dossier, établir une vue par débiteur du total des créances transférées par la BCGe, établir un échancier global des paiements et négociations par débiteur, des étapes de poursuites par dossier à engager et indiquer la date à laquelle les actes de défaut de biens doivent être relancés au plus tard en regard de leur prescription.</p>	1	Direction	31.12.2009	26.04.2010	Fait.
4.2.4.6	<p>Débiteurs personnes physiques – Poursuites par dossier</p> <p>Analyser le cas des cinq débiteurs domiciliés à l'étranger pour lesquels la perte est la plus significative. Dans l'incertitude quant à l'insolvabilité de ces derniers : entamer des procédures d'enquêtes et de recouvrement, chiffrer le coût de ces procédures par rapport aux gains réalisés, en tirer des conclusions quant à l'ensemble des débiteurs domiciliés à l'étranger.</p>	2	Direction	31.03.2009	01.05.2009	Fait. 3 des 5 débiteurs sont poursuivis.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 14 : FONDVAL					
4.2.4.6	Débiteurs personnes physiques – Poursuites par dossier Envisager la possibilité de vendre à des sociétés spécialisées dans le recouvrement de créances certains actes de défauts de biens ainsi que les créances ou le reliquat de créances pour lesquelles aucune poursuite ordinaire ne sera entamée.	3	Direction	31.12.2009	En cours 30.09.2010	Sans effet. La recommandation est réitérée d'autant que certains débiteurs ne coopèrent pas avec la Fondation.
4.2.4.6	Débiteurs personnes physiques – Poursuites par dossier Formaliser les politiques de renonciation à poursuites auprès du collège des liquidateurs et de la Commission de contrôle du Grand Conseil. Toute absence de poursuites devrait être listée, chiffrée et présentée à ces deux organes.	2	Direction	30.06.2009	En cours 30.09.2010	Sans effet. La politique globale de renonciation n'a pas été formalisée.
4.2.4.6	Débiteurs personnes physiques – Poursuites par dossier Procéder dans les meilleurs délais à la relance de la poursuite des cas identifiés afin de tenter de récupérer plus de 10 millions.	1	Direction		29.09.2008	Fait. 0.1 million ont été récupérés.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 14 : FONDVAL					
4.2.4.6	Débiteurs personnes physiques – Poursuites par dossier Mettre à jour les différents fichiers Excel utilisés par la Fondation notamment pour son suivi juridique.	2	Direction	Permanent	Permanent	Fait. Des mises à jour régulières sont effectuées.
4.2.4.11	Débiteurs personnes physiques – Conventions Par défaut, poursuivre systématiquement les débiteurs qui ne respectent pas leur convention. Pour les cas particuliers, justifier par écrit les raisons d'absence de poursuites auprès du collège des liquidateurs et de la Commission de contrôle du Grand Conseil tout en chiffrant les enjeux.	2	Direction	Permanent	Permanent	Fait. Les cas sont identifiés et font l'objet d'un suivi régulier par la direction du service.
4.2.4.11	Débiteurs personnes physiques – Conventions Identifier, chiffrer et lister les débiteurs jouissant d'une convention ou d'une reconnaissance de dette avec moratoire de poursuites en précisant la créance initiale, le reliquat de perte qui sera à négocier à l'échéance des moratoires de poursuites et son échéance. Formaliser précisément l'état du dialogue et les éventuels avenants à la convention initiale conclus avec ces débiteurs.	2	Direction	30.12.2009	Permanent	Fait. A été établie une liste des débiteurs avec le détail des montants à recevoir périodiquement.

N° 15 (DCTI) : audit relatif à la gestion des locaux administratifs rapport publié le 18 décembre 2008

La Cour a émis 32 recommandations qui ont toutes été acceptées spontanément par l'audité.

Actuellement, 24 recommandations ont été mises en place, 7 sont en cours de réalisation et une est restée sans effet.

Relativement aux **recommandations mises en place**, les solutions ont pu être réalisées dans les domaines suivants :

- le rapport sur le projet OLEG a été approuvé par le Conseil d'Etat en novembre 2009, désignant clairement l'Office des bâtiments (OBA) comme le maître d'œuvre du projet,
- se basant sur les conclusions de ce document, l'OBA a préparé son plan d'action pour l'optimisation des locaux administratifs qui a été approuvé par le Conseil d'Etat en juin 2010,
- le rôle du Collège spécialisé logistique a été défini dans le cadre de ce projet,
- l'OBA a pu mettre en place des directives concernant la gestion opérationnelle des locaux,
- l'OBA a terminé de rédiger les cahiers des charges de tous les collaborateurs, et en particulier des gérants d'immeubles, en précisant leur périmètre d'action.

Relativement aux **recommandations en cours**, il est relevé que des améliorations doivent encore être apportées dans les domaines suivants :

- fiabilisation des données dans les applications métier, que ce soit dans SIBAT ou dans Quorum,
- mise en place d'un système de contrôle interne, notamment la définition des procédures métier,

- revue des conditions économiques des baux, que ce soit lorsque l'Etat est locataire ou propriétaire,
- revue des locaux loués à des tiers qui pourraient être utilisés pour les besoins de l'administration,
- décision quant au nombre de locaux à conserver dans la Vieille-Ville et à la destination de ceux qui seront libérés.

Quant à la **recommandation restée sans effet**, elle concerne le fait que l'OBA ne soit pas consulté lors des restructurations des départements et des conséquences qui en résultent en termes de gestion des locaux pour l'OBA. Toutefois, cette recommandation ne peut être mise en place qu'avec la volonté du Conseil d'Etat.

Se fondant sur les conclusions du projet OLEG, le Conseil d'Etat a décidé que la politique en matière de locaux administratifs portera dorénavant sur la propriété et non sur la location. Toutefois, cette volonté ne peut être mise en place que si l'OBA dispose d'une planification à moyen et long terme des besoins des départements, ce qui n'est pas le cas actuellement. Dès lors, pour les demandes de nouveaux locaux de taille significative effectuées dans un délai très court, la location reste l'unique possibilité : ainsi, suite à l'entrée en vigueur de la réforme du code de procédure pénale en janvier 2011, le Pouvoir judiciaire devra augmenter ses effectifs et disposer de nouveaux locaux d'ici là. Faute d'anticipation, l'Etat a dû contracter un bail commercial onéreux (près de 1'000 F/m²) afin de disposer des locaux nécessaires.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délaï au	Fait le	Commentaire
	No 15 : Gestion des locaux administratifs					
4.1.4	Préciser la position et les attentes du Conseil d'Etat en matière de gestion des locaux	2	CE	(Initial 31.03.09) 31.12.09	30.11.09	Fait.
4.1.4	Mettre en place une consolidation des besoins en locaux des différents départements à moyen et long terme	2	CSL / OBA	(Initial 30.06.09) 31.12.10	En cours	En cours. Délai reporté au 31 décembre 2010.
4.1.4	La Direction des bâtiments doit mettre en place une stratégie d'action conformément à la position et aux attentes du Conseil d'Etat	2	OBA	(Initial 31.03.09) 31.03.10	26.02.10 et 14.06.10	Fait.
4.1.4	Définir les compétences et les champs d'actions du Collège spécialisé en logistique et de l'office des bâtiments	3	CE	(Initial 31.03.09) 31.03.10	26.02.10, 14.06.10 et 30.06.10	Fait.
4.2.4	SIBAT : prioriser les informations à récolter et fixer des délais.	2	OBA	31.03.09	15.03.09	En cours. Les informations ont été priorisées, mais les délais n'ont pas été fixés.
4.2.4	Quorum : Fiabiliser les données actuelles et réévaluer l'opportunité d'utiliser les fonctionnalités de base	3	OBA	(Initial 31.12.09) 31.12.10	En cours	En cours. Engagement en cours de deux personnes pour répondre à cette recommandation.
4.2.4	Lister les informations nécessaires à la réalisation de nos missions, ainsi que les applications qui les fournissent	2	OBA	30.06.09	30.06.09	Fait. Liste établie.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 15 : Gestion des locaux administratifs					
4.3.4	Mettre en place pour l'ensemble de la Direction des bâtiments une typologie des biens immobiliers, puis introduire ces données dans les systèmes d'informations respectifs	2	OBA	30.06.09	09.03.09	En cours. La typologie a été définie, mais l'introduction des données dans les systèmes d'informations est en cours.
4.4.4	Fixer un délai aux responsables de services qui doivent mettre en place le SCI	2	OBA	(Initial 31.12.09) 31.12.10	En cours	En cours. Délai reporté au 31 décembre 2010.
4.4.4	Formaliser les procédures métier	2	OBA	(Initial 30.06.09) 31.12.10	En cours	En cours. Délai reporté au 31 décembre 2010.
4.4.4	Définir les formats et fréquence de reporting à la direction générale de la Direction des bâtiments	2	OBA		15.11.08	Fait. Les documents de reporting sont disponibles.
4.5.1.4	La Direction des bâtiments est invitée à définir les responsabilités de la direction de la gestion et de l'exploitation et lui attribuer les compétences lui permettant de gérer les baux des points de vue administratif et opérationnel	2	OBA		30.06.10	Fait.
4.5.1.4	Préciser le cahier des charges des gérants de manière à ce qu'ils soient une source d'information à jour et complète de suivi	2	OBA	31.12.09	30.06.10	Fait.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 15 : Gestion des locaux administratifs					
4.5.1.4	Compléter les dossiers des biens pris à bail avec les documents essentiels	2	OBA	(Initial 31.12.09) 31.12.10	En cours	Fait. Ce travail s'effectue au fur et à mesure que les dossiers font l'objet d'un traitement.
4.5.1.4	Revoir le système d'imputation des charges de locaux aux utilisateurs de manière à leur faire prendre conscience des coûts qu'ils engendrent	2	CE	31.12.09	Chaque année	Fait. Une méthode de calcul des charges locatives est à l'étude au service financier du DCTI.
4.5.2.4	Définir une politique cadre en matière de location qui soit basée sur les documents mis en place conformément aux recommandations du chapitre 4.1	2	OBA	(Initial 30.06.09) 31.03.10	30.11.09	Fait.
4.5.2.4	Toute réponse à une demande de locaux d'une certaine ampleur doit comporter plusieurs options	2	OBA	30.06.09	31.12.09	Fait. Les locations doivent être l'exception sauf cas d'urgence.
4.5.2.4	Déterminer si des locaux loués à des tiers peuvent être utilisés pour les besoins de l'Etat	1	OBA	(Initial 30.06.09) 31.07.09	30.09.09	Fait. L'analyse détaillée de la liste est en cours.
4.5.2.4	Réévaluer les baux octroyés à des prix inférieurs à ceux du marché, et, les adapter le cas échéant	2	OBA	Selon contrats	Au fur et à mesure	Fait. Au fur et à mesure des renouvellements de baux.
4.6.4	Attribuer la tâche d'optimisation des locaux à la direction des bâtiments	3	CE	(Initial 31.03.09) 31.12.09	30.11.09 et 30.06.10	Fait.
4.6.4	Rédiger les directives internes que la Direction des bâtiments doit appliquer pour toute nouvelle attribution	3	OLEG		19.11.08	Fait.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.6.4	Identifier les variables nécessaires à l'optimisation des locaux	2	OBA	31.03.09	31.05.09	Fait.
4.6.4	Déterminer les prérogatives de la Direction des bâtiments pour effectuer l'optimisation des locaux	3	CE	(Initial 31.03.09) 31.12.09	30.11.09 et 30.06.10	Fait.
4.6.4	Discuter les restructurations prévues de l'organisation de l'Etat avec la Direction des bâtiments	2	CE			Sans effet. La mise en place de cette recommandation dépend entièrement du Conseil d'Etat.
4.6.4	Etablir un plan de passage pour aboutir à une gestion optimisée des locaux et le faire valider par le Conseil d'Etat	2	OBA	(Initial 31.12.09) 30.09.10	26.02.10 et 14.06.10	Fait.
6.1.4	La Cour invite le Conseil d'Etat à vérifier la fiabilité et la pertinence des informations qui lui sont transmises	2	COFIL OLEG		Déjà fait tout au long du projet	Fait.
6.1.4	Traiter les questions importantes qui sont indispensables à l'avancement du projet OLEG en priorité	2	COFIL OLEG	En cours		Fait.
6.1.4	Le comité de pilotage doit s'attacher à mandater des experts compétents et à définir leurs objectifs en vue d'obtenir une forte valeur ajoutée	2	COFIL OLEG			Fait. Dans le cadre d'OLEG, aucun nouvel expert n'a été mandaté jusqu'à la conclusion du projet.
6.1.4	Déterminer l'opportunité d'inclure tous les acteurs et tous les projets en mesure d'influencer notablement l'occupation et la gestion des locaux	2	COFIL OLEG		Déjà fait tout au long du projet	Fait.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.1.4	La Cour invite le Conseil d'Etat à prendre en compte tous les aspects d'un déménagement de la Vieille-Ville dans une cité administrative et à s'assurer de la faisabilité de cette opération	2	COPIL OLEG	30.06.09	En cours	En cours. Délai reporté au 31 décembre 2010.
6.2.4	La Direction des bâtiments est invitée à déterminer les moyens de comparer deux options de manière à formuler une recommandation adéquate aux organes en charge de la décision	2	OBA	30.06.09	31.3.09	Fait. La direction de l'OBA a mis en place une méthodologie qui prend en compte les différentes options.
6.2.4	Les flux d'informations avec les autres intervenants doivent être décrits précisément	3	OBA	31.01.09	30.06.09	Fait. Les flux sont décrits par un diagramme.

N° 16 (Etat de Genève, Ville de Genève, Plan-les-Ouates, SIG ; AIG ; Palexpo SA) : audit de gestion, relatif à la trésorerie (liquidités et dette) rapport publié le 24 février 2009

A l'**Etat de Genève**, 14 recommandations ont été émises. 13 sont réalisées et 1 est restée sans effet. Les améliorations mises en œuvre portent sur la révision de la charte de trésorerie, le rapport de gestion qui peut toutefois encore être amélioré, la comptabilisation des opérations et la réconciliation des comptes, la formalisation des mises en concurrence lors de tirages d'emprunts, la formation de collaborateurs au sein de la trésorerie, les processus d'endettement et un premier effort pour rendre la caisse centralisée attrayante pour d'autres institutions publiques. La recommandation restée sans effet porte sur le mode de comptabilisation des swaps.

A la **Ville de Genève**, 5 recommandations ont été émises. 2 sont réalisées, 2 sont en cours, 1 est restée sans effet. Les améliorations mises en œuvre portent sur la formation des collaborateurs et sur la formalisation des autorisations obtenues de la magistrature. Un rapport de gestion a été établi et mérite encore certaines précisions et comparaisons chiffrées. En outre, si une nouvelle charte a été rédigée, son contenu ne s'inscrit pas dans l'esprit des recommandations de la Cour, les principes de gestion laissant une très large marge de manœuvre au responsable de la gestion de la dette avec le risque de laisser modifier par ce dernier la politique de gestion de manière significative et peu transparente. La formalisation des procédures est restée sans effet.

A **Plan-les-Ouates**, 5 recommandations ont été émises. 2 sont réalisées et 3 sont en cours. Les améliorations mises en œuvre portent sur le respect du principe d'unicité de caisse des patrimoines financier et administratif. Ainsi, les liquidités des deux patrimoines sont consacrées au remboursement de toute dette à son échéance et une ligne de crédit a été

ouverte après mise en concurrence. Une information quant aux liquidités disponibles et aux placements est transmise régulièrement à la hiérarchie. La rédaction d'une charte, l'amélioration du rapport de gestion et la formalisation des processus relatifs à la gestion de la dette et des placements sont en cours bien qu'il fut initialement prévu de les achever en 2009.

Aux **SIG**, 7 recommandations ont été émises. 6 ont été mises en place et 1 est restée sans effet. Les améliorations mises en œuvre portent sur la formalisation du processus relatif aux dérivés, à la fusion en un seul document « politique de gestion des risques financiers » de plusieurs chartes, à la révision du rapport de gestion trimestriel et à la définition d'un benchmark auquel comparer la performance. La charte pourrait être complétée en fixant le principe d'optimisation du volume de dette compte tenu des prévisions de sortie de fonds.

La recommandation restée sans effet visait à favoriser un endettement permettant de se réserver des possibilités de rembourser la dette en cas d'abondance de liquidités ultérieures. A ce sujet, la Cour relève que ce n'est pas le cas puisqu'au 30 juin 2010, SIG détenait 207 millions de liquidités et 366 millions de dette. Pour les SIG, cette situation est à mettre en parallèle avec le plan d'investissement prévu de 1.6 milliard de francs entre 2010 et 2015, mais implique actuellement une charge supplémentaire d'intérêts de plus d'un million par an pour l'entreprise. Selon SIG, ce coût devrait toutefois être plus que compensé en raison de la hausse prévue des taux d'intérêt dès 2012



A l'**AIG**, 5 recommandations ont été émises, 4 sont réalisées et 1 est en cours. Les améliorations mises en œuvre portent sur le système de contrôle interne, la formalisation des processus et des contrôles et la révision de la charte. La rédaction du rapport de gestion est en cours.

A **Palexpo SA**, 6 recommandations ont été émises. Toutes ont été mises en place. Les améliorations portent sur la conversion d'un produit structuré peu transparent en un produit traditionnel, la formalisation des procédures de gestion de la dette, l'établissement d'une charte et la rédaction d'un rapport de gestion.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Afin d'éviter la dépendance principalement à une personne, former en interne une autre personne susceptible de seconder efficacement la trésorière en cas d'absence prolongée.	2	TG	31.12.2009	31.12.2009	Fait. L'efficacité de la formation ne pourra être confirmée que lors de l'absence de la trésorière.
4.1.4	Respecter les échéances à l'aide de l'outil de suivi de la dette.	1	TG	n/a	Quotidiennement	Fait.
4.1.4	Le taux utilisé comme objectif doit être en adéquation avec les charges budgétées, les hypothèses relatives au taux et au volume servant à la construction du budget clairement explicitées.	1	TG	30.10.2009	11.11.2009	Fait. Le taux de référence est explicité mais ne sert pas à commenter les écarts relatifs à la charge d'intérêts budget - réalisé en millions dans le rapport de gestion.
4.1.4	Le passage aux normes IPSAS/DicoGE implique la prééminence de la substance sur la forme (DicoGe 1 : la réalité économique doit primer sur la réalité juridique lors de l'établissement des états financiers).	1	TG	n/a	25.02.09 selon décision du CE	Fait. Principe général acquis.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 16 : Trésorerie (Etat de Genève)					
4.1.4	Lors du passage aux normes IPSAS/DicoGe, rétablir une comptabilisation correcte de ces swaps par le biais du bilan d'entrée 2008 pour les flux passés, puis par le compte de fonctionnement et les réserves de couverture le cas échéant pour les flux futurs.	1	TG	31.03.2009	31.03.2009	Sans effet. Des modifications ont été apportées. La comptabilisation retenue privilégie toutefois une absence d'impact sur le compte de fonctionnement malgré d'autres options préconisées par la doctrine comptable.
4.1.4	Définir des processus pour le financement à long terme, l'utilisation des produits dérivés et les placements de liquidités.	2	TG	31.12.2009	31.12.2009	Fait. Formulaire établi.
4.1.4	Documenter les mises en concurrence lors d'appels d'offre pour des financements ou des instruments dérivés afin de justifier le choix du prestataire.	2	TG	31.03.2009	31.03.2009	Fait.
4.1.4	Facturer Palexpo SA en adéquation avec le montant de sa dette garantie par l'Etat, le cas échéant modifier le contrat de cautionnement. Dans le cadre de la mise en place des DicoGe et de la consolidation des comptes d'Etat, définir des procédures de réconciliation intergroupe par confirmation des soldes dus entre entités du « petit » et « grand » Etat.	1	TG	31.12.2009	31.10.2009	Fait. Réconciliation faite avec Palexpo SA.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 16 : Trésorerie (Etat de Genève)					
4.1.4	Formaliser et documenter les réconciliations mensuelles entre l'outil informatique de suivi pour la gestion de la dette et la comptabilité.	2	n/a	n/a	01.06.2009	Fait. Formalisation établie avec l'appui du contrôle interne du DF.
4.1.4	Au minimum trimestriellement, enregistrer les passifs de régularisation concernant les intérêts courus nécessaires à une clôture trimestrielle régulière de la comptabilité	1	TG		01.06.2009	Fait. Procédure établie et documentée avec l'appui du contrôle interne du DF.
4.1.4	Etablir un rapport de gestion mensuel déclinant les éléments de la Charte sous forme chiffrée et permettant les analyses comparatives avec le budget et les années précédentes.	1	TG	31.03.2009	01.01.2010	Fait. Rapport 2009 en amélioration par rapport à l'an passé. A compléter en particulier en fonction de la charte établie en 2010.
4.1.4	Etablir une charte de trésorerie déclinant la stratégie et la gestion de la trésorerie sous l'angle des risques identifiés.	1	TG	31.12.2009	01.03.2010	Fait. Principes de gestion généraux fixés avec déclinaison pratique à revoir et faire avaliser chaque année.
5.4	Le Conseil d'Etat est invité à faire passer de la convention bronze à la convention argent ou or les entités subventionnées dont les avoirs/mouvements de liquidités sont importants (p.ex. HUG, TPG).	1	TG	Lors de la révision annuelle pour les conventions signées	TPG : 01.03.2010	Fait. Effort à poursuivre au cas par cas.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	Une amélioration semble indispensable afin que les entités autonomes soient intéressées à signer une convention dite argent ou or et qu'elles y trouvent leur compte. L'Etat de Genève devrait rémunérer les liquidités mises à sa disposition par les entités publiques autonomes ou les communes.	1	TG		Permanent	Fait. Plan-les-Ouates et les SIG ont effectué un placement auprès de l'Etat en 2009. Effort à poursuivre auprès de certaines communes en situation de liquidités importantes.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 16 : Trésorerie (Ville de Genève)					
4.2.4	Afin de se rapprocher des principes de bonnes pratiques de gestion, ne plus détenir d'instruments financiers non adossés. Si pour des raisons d'économies de telles situations étaient inévitables, informer et obtenir l'aval formel de la Magistrature. La manière de traiter ces exceptions devrait être intégrée dans le descriptif des processus à réaliser.	3			Février 2009	Fait. Situation actuelle formellement avalisée.
4.2.4	Former en interne une seconde personne susceptible de seconder efficacement la personne en charge de la gestion des produits dérivés en cas de vacances et d'absence prolongée.	2			Février 2009	Fait. L'efficacité de la formation ne pourra être confirmée que lors de l'absence du responsable.
4.2.4	Revoir, compléter et valider l'entier des processus formalisés avec l'appui du contrôle financier de la Ville de Genève.	3	Responsable de la gestion de la dette, Contrôle interne	Juin 2009	Pas fait	Sans effet.
4.2.4	Intégrer au rapport de gestion remis à la Magistrature et au directeur du Département les éléments majeurs explicités au point 3.3.4.	3	Responsable de la gestion de la dette	Décembre 09 (initial Juin 2009, selon la charte adoptée)	Fait en décembre 2009	Fait. Un rapport de gestion est établi régulièrement mais il mériterait d'être davantage chiffré et explicité en regard de la stratégie suivie et du budget en mentionnant et analysant la source des écarts en millions.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Etablir une charte de trésorerie valable en tout temps selon les principes énoncés au point 3.3.5.	2	Responsable de la gestion de la dette	Juin 2009, selon la charte adoptée	Juin 2009	En cours. Une nouvelle charte a été rédigée, toutefois son contenu ne s'inscrit pas dans l'esprit des recommandations de la Cour, les principes de gestion laissant une large marge de manœuvre au responsable de la gestion de la dette (pas de liste positive des dérivés possibles, en couverture de limites anticipées et non existantes, pas de valorisation selon la juste valeur, retournement d'opérations explicitement autorisé, proportion de taux variable pouvant osciller entre 0 et 50%). Le risque tient à un changement inopiné et peu transparent de politique de gestion de la dette par le responsable de la gestion de la dette.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
3.2.4	<p>Respecter en tout temps le principe d'unité de caisse, ne pas emprunter si des liquidités sont disponibles et les utiliser pour rembourser les dettes, excepté celles à maintenir sur un compte spécial selon la loi.</p> <p>Mettre en place des lignes de crédit utilisables sous forme d'avances à terme fixe de 1 semaine à 12 mois, qui pourront être remboursées en cas d'excédents de liquidités.</p> <p>Lors de financements futurs qui ne seraient pas couverts par les liquidités existantes ou par les limites précitées, veiller à lisser l'échéancier des emprunts selon les investissements et les flux de trésorerie futurs.</p> <p>En dernier ressort, rejoindre la caisse centralisée de l'Etat en cas d'excédents de liquidités permanents.</p>	4	CA délégué aux finances / Responsable SF	Prochain emprunt ou renouvellement	Juin 2009	Fait. Mise en place d'une ligne de crédit de 25 millions en 2010.
3.2.4	Mettre en place et décrire les processus relatifs aux financements et aux placements.	3	CA délégué aux finances + Responsable SF	(Initial : Au plus tard fin 2009) Novembre 2010	En cours	En cours.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
3.2.4	Obtenir systématiquement des courtiers un tableau résumant les instituts mis en concurrence, leur offre et le choix final.	4	Responsable SF	Prochain emprunt	Janvier 2010	Fait dans le cadre du dernier emprunt.
3.2.4	Établir un rapport de gestion plus complet que le tableau actuel afin d'inclure les éléments explicités ci-avant.	2	Responsable SF (lettres h à n à compléter et formaliser le rapport)	Décembre 2010 (initial Juin 2009)	En cours	En cours.
3.2.4	Établir une charte de trésorerie valable en tout temps selon les principes énoncés au point 3.3.5.	3	CA délégué aux finances	Octobre 2010 (Initial Fin 2009)	En cours	En cours.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	Lors de financements futurs, favoriser un endettement permettant de se réserver des possibilités de rembourser la dette en cas d'abondance de liquidités ultérieures.	3	Responsable Financement et développement d'affaires (Direction Finances)	Permanent	Oui depuis le transfert d'actifs	Sans effet. Au 30 juin 2010, SIG détenait 207 millions de liquidités et 366 millions de dette. Toutefois, cette situation est à mettre en parallèle avec le plan d'investissement prévu par les SIG de 1.6 milliard de francs entre 2010 et 2015. Cet excédent de trésorerie représente actuellement un coût de plus d'un million par an pour l'entreprise. Selon SIG, ce coût devrait toutefois être plus que compensé en raison de la hausse prévue des taux d'intérêt dès 2012.
4.4.4	Mettre à jour et finaliser le processus relatif à l'utilisation des produits dérivés notamment pour la partie comptabilisation.	1	Responsable Financement et développement d'affaires (Direction Finances)	30.06.09	15.05.2009	Fait. Amélioration apportée.
4.4.4	Mettre en place une procédure de changement bimestrielle des mots de passe relatif à l'outil de gestion des paiements.	1	Responsable Comptabilité (Direction Finances)	30.06.09	05.02.2009	Fait. Amélioration apportée.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 16 : Trésorerie (SIG)					
4.4.4	Formaliser et documenter les réconciliations mensuelles entre l'outil informatique de suivi pour la gestion de la dette et la comptabilité.	1	Responsable Comptabilité (Direction Finances)	30.06.09	31.12.2008	Fait. Amélioration apportée.
4.4.4	Etablir un rapport de gestion trimestriel déclinant les éléments de la Charte sous forme chiffrée et permettant les analyses comparatives avec le budget et les années précédentes (voir point 3.3.4).	3	Responsable Financement et développement d'affaires (Direction Finances)	30.06.09	31.03.10	Fait. Amélioration apportée.
4.4.4	Fixer les principes de mesures du risque et les principes d'échelonnement de la dette dans le document (évaluer l'opportunité de fusionner les documents « Politique de gestion des risques financiers », « Charte de gestion des excédents de trésorerie » et « Charte de gestion du risque de taux » dans un seul et même document).	1	Responsable Financement et développement d'affaires (Direction Finances) et Responsable Gestion des risques (Direction Droit et risques)	30.06.09	31.01.08	Fait. Le document gagnerait à être complété par un principe d'optimisation du volume de dette compte tenu des prévisions de sortie de fonds.
4.4.4	Le benchmark actuel devrait être complété par un taux de référence représentant la stratégie poursuivie comme par exemple celui représentant une dette constituée à 30% de taux variable et 70% de taux fixe.	1	Responsable Financement et développement d'affaires (Direction Finances)	30.06.09	31.03.10	Fait. Amélioration apportée.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 16 : Trésorerie (AIG)					
4.5.4	Lors des nouveaux emprunts, lisser l'échéancier en relation avec les investissements et flux futurs de liquidités.	2	Direction financière et trésorier	Avant échéances en cours (2012 et 2019)	11.01.2010	Fait. Mise en place conforme aux recommandations de la Cour.
4.5.4	Formaliser les processus et les contrôles effectués afin d'améliorer le niveau de maturité du système de contrôle interne.	1	Division finance et controlling	31.12.2010	31.12.2009	Fait. Mise en place conforme aux recommandations de la Cour.
4.5.4	Mettre en place un processus de confirmation des lignes de crédit disponibles afin d'éviter qu'une erreur dans les informations présentées dans les états financiers ne se reproduise.	1	Controlling		Février 2009	Fait. Processus clarifié.
4.5.4	Préciser le rapport de gestion en fonction du point 3.3.4.	1	Direction financière et trésorier	En cours – 31.12.2010		En cours. Maquette du rapport de gestion au 07.07.2010. Formalisation et soumission à la délégation finance d'ici fin 2010.
4.5.4	Préciser la charte en fonction du point 3.3.5.	1	Direction financière et trésorier	Fin 2009	Avril 2010	Fait. Charte approuvée par le CA conforme aux recommandations de la Cour.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 16 : Trésorerie (Palexpo SA)					
3.2.4	Palexpo est invité à n'utiliser que des instruments financiers dont l'impact est connu, maîtrisé et contrôlable.	1	L'audit concerne les fondations dissoutes mais Palexpo SA s'inspirera, dans la mesure utile, des bonnes pratiques proposées	31.12.09	Février 09. Le produit structuré a été converti en produit traditionnel.	Fait. Remplacé par un produit simple, compréhensible et prévisible, à savoir un emprunt de même montant (20 millions) à 3.55% à 30 ans sans frais ni pénalité sur proposition de la banque.
3.2.4	Formaliser des réconciliations inter-entités au travers d'envois de demande de confirmation de solde.	1	L'audit concerne les fondations dissoutes mais Palexpo SA s'inspirera, dans la mesure utile, des bonnes pratiques proposées	(Initial 31.12.09) 01.01.09		Fait pour la nouvelle entité avec l'Etat de Genève en janvier 2010.
3.2.4	Formaliser et documenter les procédures relatives à la gestion de la dette.	1	L'audit concerne les fondations dissoutes mais Palexpo SA s'inspirera, dans la mesure utile, des bonnes pratiques proposées	31.12.09	31.12.09	Fait pour la nouvelle entité.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 16 : Trésorerie (Palexpo SA)					
3.2.4	Formaliser et documenter les réconciliations mensuelles entre les relevés bancaires d'échéances d'intérêts et la comptabilité.	1	L'audit concerne les fondations dissoutes mais Palexpo SA s'inspirera, dans la mesure utile, des bonnes pratiques proposées	31.12.09	31.12.09	Fait pour la nouvelle entité.
3.2.4	Etablir un rapport de gestion trimestriel déclinant les éléments de la Charte sous forme chiffrée et permettant les analyses comparatives avec le budget et les années précédentes (voir point 3.3.4). Revoir et mettre à jour trimestriellement les informations constituant l'outil de suivi de la gestion de la dette.	2	L'audit concerne les fondations dissoutes mais Palexpo SA s'inspirera, dans la mesure utile, des bonnes pratiques proposées	31.12.09	30.09.09	Fait pour la nouvelle entité.
3.2.4	Etablir une charte de trésorerie valable en tout temps selon les principes énoncés au point 3.3.5.	2	L'audit concerne les fondations dissoutes mais Palexpo SA s'inspirera, dans la mesure utile, des bonnes pratiques proposées	31.12.09	31.12.09	Fait pour la nouvelle entité.



N° 17 (Corps de police) : audit de légalité et de gestion, relatif aux éléments de rémunération

rapport publié le 24 mars 2009

Sur les 17 recommandations émises par la Cour, 7 ont été réalisées, 8 sont en cours et 2 sont restées sans effet.

7 sont réalisées et concernent la durée du travail, la majoration non cumulative des heures supplémentaires en francs ou en heures, l'intégration dans le certificat de salaire des avantages annexes monétaires perçus par les collaborateurs du corps de police, les éléments relatifs aux caisses de pension, la clarification de la finalité des éléments de paie versés et des frais remboursés et l'annulation des objets qui font double emploi.

8 recommandations en cours de réalisation concernent le recrutement d'un responsable RH, la mise en place de tableaux de bord relatifs aux éléments de rémunération, la mise en conformité de directives internes et l'amélioration de la gestion des contrats relatifs à l'assurance-maladie.

2 recommandations sont restées sans effet et portent sur la planification des horaires.

En conclusion, le Corps de police doit encore se doter des moyens nécessaires pour être en mesure de donner régulièrement une image claire de la structure de la rémunération de ses collaborateurs, d'en certifier la conformité aux lois et règlements en vigueur et de démontrer que les mesures prises ont effectivement limité le nombre et le coût total des heures supplémentaires.

Lors du suivi 2011, la Cour sollicitera du DSPE une analyse spécifique du nombre et du coût des heures supplémentaires effectuées depuis les changements intervenus à la suite du rapport no 17 (modifications législatives, réglementaires, organisationnelles), ces éléments étant en cours d'établissement par le DSPE à l'occasion du suivi 2010.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p>Recommandation 1</p> <p>Le secrétaire général du DI et la cheffe de la police sont invités à renforcer et à étendre le champ de compétences du responsable RH de la police, afin qu'il soit en mesure de présenter une image globale des facteurs influençant leur domaine de responsabilités et maintenir une vision claire et synthétique des catégories de collaborateurs, de leurs avantages et des bases légales, arrêtés, règlements et ordres de service.</p>	2	<p><i>Secrétariat général DI + Direction police</i></p>	<p><i>Engagement responsable RH-police au 31 décembre 2009</i></p>	<p>En cours</p> <p>Ouverture du poste au bulletin des places vacantes : début août 2010.</p>	<p>En cours. Le poste a été créé et le recrutement est en cours.</p>
4.1.4	<p>Recommandation 2</p> <p>Parallèlement, le secrétaire général du DI et la responsable RH du DI sont invités à mettre en place les tableaux de bord nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches de surveillance, notamment en ce qui concerne les composantes d'information, de communication et de suivi du système de contrôle interne.</p>	2	<p><i>Secrétariat général DI + Direction police</i></p>	<p><i>Juin 2010</i></p>	<p>Pas fait</p>	<p>En cours.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p>Recommandation 3</p> <p>Le Conseil d'Etat est invité à intégrer dans un règlement, par exemple le Règlement concernant le traitement des fonctionnaires de police (RTFP, F 1 05.03), un article sur la durée du travail de la police afin que celle-ci figure dans une base réglementaire de même niveau que pour les fonctionnaires de l'Etat (RPAC, B 5 05.01). De même il convient de préciser le nombre de jours de vacances, jours fériés, jours de liberté et de repos auxquels les policiers ont droit, ainsi que le nombre d'heures de nuit et de samedis et dimanches effectivement travaillés.</p>	2	<p><i>Secrétariat général DI + Direction police</i></p>	<p><i>Selon délais fixés par le Conseil d'Etat - le DI veillera à faire diligence</i></p>	<p>01.01.2010 F 1 05.01 (durée du travail) F 1 05 (nombre de jours de congé)</p>	Fait.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Recommandation 4 Sous la surveillance du conseiller d'Etat en charge du DI, l'état-major de la police est invité à transposer les dispositions du Conseil d'Etat dans les horaires spécifiques en indiquant la qualité des personnes concernées, le nombre d'heures de nuit par an, le nombre de samedis et dimanches (et éventuellement les heures effectuées ces jours-là) à travailler effectivement par an et par semaine en tenant compte des modalités propres à chaque type d'horaire (sous réserve de leur révision simultanée).	2	<i>Direction police</i>	<i>Selon délais fixés par le Conseil d'Etat - le DI veillera à faire diligence</i>	En cours En cours Mise en forme et validation des horaires gendarmerie, PJ, PSI et autres services de la police seront effectuées par un ordre de service	En cours.
4.2.4	Recommandation 5 Le responsable RH de la police devrait disposer de l'ensemble des horaires et de leurs particularités (nombre d'heures à effectuer en service de nuit ou les samedis et dimanches, nombre de personnes soumises à chaque temps de travail annuel, etc.), de manière à ce que les impacts de développements ou modifications ultérieurs puissent facilement être chiffrés, notamment dans la perspective de l'organisation de grandes manifestations.	2	<i>Direction police</i>	<i>Selon délais fixés par le Conseil d'Etat - le DI veillera à faire diligence</i>	Pas fait, en relation avec les points 1 et 4.	En cours.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 17 : Rémunération					
4.3.4	Recommandation 6 Enregistrer les coûts de l'indexation des retraites dans le centre de responsabilité de la police.	2	<i>Direction DDF-DI</i>	<i>Juin 2010</i>	Pas applicable en 2010, le seuil de matérialité prévu par le CE n'étant pas atteint.	Fait. Recommandation prise en compte.
4.3.4	Recommandation 7 Dans toute négociation relative aux éléments de rémunération et d'effectifs, le DI est invité à considérer le coût réel des avantages différés procurés par les éléments soumis à la caisse de pension par rapport aux éléments de revenus n'y étant pas soumis (soit la plupart des indemnités et l'assurance maladie).	1	<i>Compétence Conseil d'Etat</i>	<i>Selon délais fixés par le Conseil d'Etat - le DI veillera à faire diligence</i>		Fait pour les négociations ayant débouché sur le PL déposé en septembre 2009.
4.3.4	Recommandation 8 La CP devrait facturer à l'Etat la cotisation spéciale pour 2008 conformément à ses statuts et pour l'avenir modifier les statuts si cette cotisation n'était plus souhaitée.	2	<i>Compétence Grand Conseil</i>	<i>Selon traitement Grand Conseil</i>		En cours. Facturation faite mais refusée par le débiteur. Modification des statuts de la CP en discussion.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p>Recommandation 9</p> <p>La Cour invite le Conseil d'Etat à se déterminer sur le système de double majoration en heures et en francs, puis à le formaliser par règlement conformément à l'article 45 de la LPol. De même, il conviendrait de mettre à jour l'ordre de service G 3 B 5 en regard du temps de travail effectif mentionné au point 4.2, en portant une attention particulière à l'égalité de traitement au sein de l'administration (exemple, coefficient maximum de 10 ou de 2 pour un retour de congé pour le policier ou le dimanche pour un administratif). En outre, le Conseil d'Etat est invité à définir les caractéristiques des événements « exceptionnels » au sens de la LPol.</p>	2	Compétence Conseil d'Etat	<p><i>Selon délais fixés par le Conseil d'Etat - le DI veillera à faire diligence</i></p>		Fait, le règlement proposé prévoit une majoration des heures supplémentaires soit en francs soit en heures.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p>Recommandation 10 Confirmer ou remodeler les horaires en fonction de statistiques montrant :</p> <ul style="list-style-type: none"> les besoins du terrain par tranches horaires, par exemple en s'appuyant sur les données de la CECAL (la Centrale d'Engagement de Coordination et d'Alarmes de la police) la survenance des heures supplémentaires pour la gendarmerie, en fonction des 10 cas de figure possibles prévus par l'ordre de service G 3 B 5, en tirant un meilleur parti de l'outil informatique COPP utilisé pour suivre les heures. 	3			L'OS G 3 B 5 a été abrogé le 19.12.2009 par l'accord entre le CE et les syndicats.	Sans effet. Les horaires ne sont pas calqués sur des statistiques provenant de la CECAL. Le calcul des heures supplémentaires a toutefois été simplifié.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	Recommandation 11 Ces horaires ne devraient pas planifier 100% des heures normales à travailler mais environ 90%. Les 10% d'heures en réserve serviraient à couvrir les événements extraordinaires, voire exceptionnels (exemples : Télécom, Lake parade, Fêtes de Genève, match de football, etc.) qui devraient être annoncés plusieurs mois à l'avance, et à absorber une partie des heures supplémentaires relatives à l'activité quotidienne.	3			En cours Instauration d'un horaire flexible au sein de la gendarmerie. Sera intégré dans l'OS (voir pt. 4).	Sans effet.
4.5.4	Recommandation 12 Pour assurer la sécurité lors d'événements extraordinaires qui généreraient encore des heures supplémentaires, étudier systématiquement la possibilité de recharger les coûts à l'entité qui en tire profit et/ou d'externaliser la sécurité en conformité avec le règlement sur les émoluments et frais de services de police F 1 05.15 (manifestations privées, surveillance d'ambassades sous réserve d'accords particuliers entre nations, etc.). Documenter les raisons de l'éventuelle impossibilité.	2			L'accord du 01.01.2008 AMBA CENTRO entre la Confédération et le canton a été renouvelé.	Fait. Accord avec la Confédération pour la Genève internationale et la surveillance d'ambassades et de consulats.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 17 : Rémunération					
4.5.4	Recommandation 13 Intégrer les avantages offerts comme éléments imposables au certificat de salaire.	2	DDF - DI avec OPE	31 décembre 2009	En cours. demande intégrée dans contrat d'assurance	En cours.
4.5.4	Recommandation 14 Reformuler la loi et le règlement pour respecter la LAMAL.	2	Secrétariat général DI	Juin 2010	Pas fait	En cours.
4.5.4	Recommandation 15 Choisir un contrat d'assurance sur la base de scénarii fondés sur l'historique des dépenses effectives par individu et des économies liées au choix de la franchise.	2	DDF - DI	31 décembre 2009	En cours, demande de transmission de données intégrée dans contrat d'assurance	En cours.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.6.4	Recommandation 16 Réévaluer la situation, puis la régulariser en modifiant les règlements nécessaires.	2	<i>Secrétariat général DI + Direction police + OPE</i>	<i>Juin 2010</i>	01.06.2010 Suppression des indemnités panier, vêtement et connaissance spéciale.	Fait. Protocole d'accord du 29 juin 2010. Les indemnités pour inconvénients pour risques inhérents à la fonction pour les préposés au refoulement et les convoyeurs sont versées sur la base du règlement F 1.05.11 assimilant ces métiers à des assistants de sécurité niveau 3. Des fiches MIOPE sont en cours d'élaboration par l'OPE pour expliciter cette définition.
4.6.4	Recommandation 17 Déterminer les événements et les risques couverts par le traitement de base et l'indemnité pour inconvénients de service. Clarifier les conditions d'existence de certaines indemnités couvrant des frais susceptibles d'être remboursés par ailleurs sur base de factures. Réduire voire supprimer les indemnités pour des cas déjà couverts en tout ou partie, et alléger le travail administratif en résultant.	2	<i>Secrétariat général DI + Direction police + OPE</i>	<i>Juin 2010</i>	01.06.2010 Nouveau protocole d'accord du 29.6.2010	Fait. L'indemnité pour inconvénient de service a été renommée inconvénient pour risque inhérent à la fonction et est fiscalisée entièrement. Une indemnité forfaitaire pour débours a été introduite.

N° 18 (Etat de Genève) : audit de gestion, relatif à l'organisation et à la fonction comptables rapport publié le 11 juin 2009

La Cour a émis **13 recommandations**, toutes acceptées spontanément par l'audité. Actuellement une seule recommandation a été mise en place et 12 sont en cours de réalisation.

Relativement à la **recommandation mise en place**, une solution a été trouvée quant à la définition du cahier des charges du référent CFI et ce dernier a été validé en date du 25 mars 2010.

Parmi les **12 recommandations en cours**, il est relevé que des améliorations doivent encore être apportées en matière de modification de la LGAF et de mise en place du contrôle de gestion tel que prévu par le manuel du contrôle interne de l'Etat. Concernant le plan comptable et la formation des utilisateurs, l'audité indique que la mise en place de ces recommandations n'est que repoussée et le sera dans des délais plus longs que prévu.

Il convient de relever qu'à la suite du rapport de la Cour le département des finances a lancé un projet « macro-processus » visant in fine à mieux organiser et structurer les fonctions comptable, financière, contrôle de gestion de l'Etat de Genève, tant au niveau départemental que transversal. Cette étape est appréciée positivement par la Cour en regard des modalités de mise en œuvre des recommandations de ce rapport à l'exception de quelques points particuliers comme la formation et la « bipolarisation » de la comptabilité au DF et au DCTI qui n'est pas en lien avec les recommandations de la Cour. Cela étant, la réussite globale du projet de réorganisation de la fonction comptable et financière ne pourra être mesurée que lorsque l'ensemble du chemin aura été parcouru. A ce titre, la qualité du contenu des futurs processus et procédures découlant des macro-processus sont essentiels, de même que la qualité des

personnes qui devront assurer les fonctions et rôles-clés au niveau départemental et transversal.

Dans le cadre du suivi de ce rapport, la Cour insiste sur les modalités de mise en place de deux projets majeurs :

- **le budget par programme.** Dans sa version actuelle (budget 2011), ce dernier n'utilise pas encore les fonctionnalités offertes par la CFI en matière de segments analytiques. En effet, la vision opérationnelle basée sur une organisation administrative (CR, nature) est passablement décalée de la vision politique basée sur les programmes et prestations, ce qui posera des problèmes d'information et de communication entre le législatif et l'administration notamment lors de l'examen du budget et des comptes. La Cour invite le département des finances à profiter des prochaines mises à jour techniques de la CFI pour traiter cette problématique, par exemple en intégrant les prestations et programmes dans la clé comptable, et ainsi disposer d'un outil qui soit pleinement adapté à la vision politique par programmes et prestations.
- **le contrôle de gestion.** Le recensement des acteurs financiers et de gestion et leurs responsabilités n'a pas encore été défini ni formalisé. Ceci pose notamment des problèmes organisationnels au niveau de la validation des objectifs et indicateurs du budget par programme et de la mise en place du contrôle de gestion y relatif. La Cour invite le département des finances à définir au plus vite les acteurs (contrôle de gestion, contrôle interne, directeur financier, risk manager, etc.) et leurs responsabilités en vue de mettre en place un contrôle de gestion départemental et transversal conforme aux principes du manuel du contrôle interne de l'Etat.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p>Organisation de la fonction comptable La Cour invite le DF à proposer une modification des articles 70 et 71 de la LGAF afin de les mettre en adéquation avec l'organisation « comptable et financière » actuelle de l'Etat de Genève. En particulier, il conviendra de définir précisément les rôles et responsabilités de la direction générale des finances de l'Etat (et comptabilité générale de l'Etat) et des directions financières départementales (et services comptables et financiers des départements). Le DF est invité à intégrer la mesure P1 relative à la centralisation de la fonction « finances » dans l'outil informatique et à procéder à son suivi.</p>	3	SG du DF	30.06.2010	En cours 31.12.2010	Une nouvelle LGAF est en cours de préparation. Compte tenu de l'avancement, elle ne pourra vraisemblablement pas être soumise au Parlement avant le 30.06.2010. La date de réalisation est reportée au 31.12.2010
4.1.4	<p>Organisation de la fonction comptable Le DF et le CSFI sont invités à répertorier de manière détaillée les activités entrant dans la prestation de moyen « la gestion comptable et financière par la direction générale des finances de l'Etat au DF » ainsi que celles du CSFI.</p>	3	DGFE	30.06.2010	En cours 31.12.2010	Les macro-processus ont permis de définir des rôles génériques pour les fonctions suivantes : comptabilité transversale et départementale, contrôle de gestion transversal et départemental. Le rapport "macro-processus" est en phase de consultation et la date de réalisation est reportée au 31.12.2010

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Organisation de la fonction comptable Le DF est invité à mettre en adéquation les cahiers des charges des postes dits « comptables et financiers » avec les activités de support « finance » contenues dans le catalogue des prestations de l'Etat de Genève. Les activités des cahiers des charges devenues caduques suite à l'introduction de la CFI doivent être remplacées par de nouvelles activités comptables et financières.	3	OPE-DGFE	31.12.2011	En cours 31.12.2011	La rédaction des descriptions de poste et les évaluations des postes sont planifiées en fin de projet.
4.1.4	Organisation de la fonction comptable Une fois les rôles et responsabilités des différents acteurs en matière de gestion et comptable et financière définis et les recommandations relatives au plan comptable suivies (voir 4.2), le DF est invité à mettre en place un contrôle de gestion transversal, ce qui permettra également de respecter les dispositions du manuel de contrôle interne.	3	DGFE	31.12.2011	En cours 31.12.2011	Le projet "mise en œuvre du contrôle de gestion" démarrera après la remise du PB2011. Dans les faits, ce projet prend la suite du projet budget par prestation. A ce titre, des outils sont déjà en préparation (ex. OGPE) pour assurer le suivi des objectifs et indicateurs.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p>Plan comptable Adopter un nouveau plan de compte commun à l'ensemble des départements qui favorise l'utilisation de natures « génériques » et qui présente une hiérarchie cohérente. Ce nouveau plan de compte devra très largement s'inspirer de celui recommandé par le nouveau modèle comptable harmonisé pour les cantons et les communes (MCH2).</p> <p>Pour plus de détails voir les pistes et modalités de mise en œuvre au point 4.2.4.</p>	3	DGFE	exercice 2012 (30.06.2011 pour le PB2012, compte de fonctionnement)	En cours 30.06.2011	Un projet de plan comptable pour le compte de fonctionnement est en cours de réalisation, les travaux pour le bilan ont débuté. Il est également prévu de tenir compte des besoins générés par la consolidation dans le futur plan comptable.
4.2.4	<p>Plan comptable Définir précisément l'utilisation souhaitée des segments analytiques dans une optique de pilotage départemental et transversal des projets et activités.</p>	3	DGFE	Idem ci-dessus	Pas fait 30.06.2012	Dans sa version actuelle (budget 2011), ce dernier n'utilise pas encore les fonctionnalités offertes par la CFI en matière de segments analytiques. La Cour invite le département des finances à profiter des prochaines mises à jour techniques de la CFI pour intégrer les prestations et programmes dans la clé comptable.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délaï au		Commentaire
	No 18 : Organisation et fonction comptables					
4.2.4	Plan comptable Créer un manuel comptable recensant notamment toutes les natures du nouveau plan comptable et expliquer précisément leur utilisation (types d'opérations devant être enregistrées dans chaque nature). Pour plus de détails voir les pistes et modalités de mise en œuvre au point 4.2.4	2	DGFE	Idem ci-dessus	Pas fait 30.06.2012	
4.3.4	Utilisateurs de la CFI et formation Mettre en place des plans de formation continue « métier » et « outil » obligatoires et adaptés aux besoins des utilisateurs en favorisant la mise en place d' « ateliers d'échanges » sur les bonnes pratiques. Ces plans de formation seront sous la responsabilité et le contrôle de la DGFE. Pour plus de détails voir les pistes et modalités de mise en œuvre au point 4.3.4	3	DGFE-OPE	Démarrage des formations internes avant le 31.12.2009 et externes en septembre 2010	Pas fait	Démarrage prévu d'ici fin 2010.
4.3.4	Utilisateurs de la CFI et formation Préciser, dans un cahier des charges transversal, les responsabilités précises de la fonction « référent CFI » afin qu'elle soit homogène entre départements.	2	CCCFI	30.09.2009	25.03.2010	Fait. Mise en place conforme aux recommandations de la Cour

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	Utilisateurs de la CFI et formation Pour les demandes d'achat I-Proc sur catalogue, mettre en place un lien automatique entre le produit commandé et la clé comptable ou transférer provisoirement les articles du catalogue I-Proc sur I-Store (clé comptable directement liée à l'article).	3	CCCFI	31.12.2009	En cours 31.12.2010	La simplification de la saisie de la clé comptable pour la partie investissement dans I-Proc est maintenant en production. La simplification "globale" de l'outil est prévue pour fin 2010 (fusion i-store/i-proc).
4.3.4	Utilisateurs de la CFI et formation Etudier la possibilité de supprimer les droits d'accès aux utilisateurs ne saisissant que quelques demandes d'achats par année afin de limiter le risque d'erreur d'imputation. Organiser une centralisation auprès de quelques utilisateurs au sein des services ou départements.	3	Départements + appui CCCFI	31.12.2009	En cours Selon les départements, éléments diffusés par CCCFI	Une action a été faite par le DF auprès du collège des secrétaires généraux sur base de chiffres fournis par le CCCFI. Une rationalisation est attendue par les départements.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délaï au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p>Boucllements périodiques des comptes Développer et utiliser les fonctionnalités offertes automatiquement par la CFI afin de réaliser des boucllements trimestriels des comptes de fonctionnement et d'investissement.</p> <p>Intégrer les informations recueillies actuellement « extra comptablement » dans les boucllements périodiques de la CFI et/ou qui ne sont enregistrées qu'au boucllement des comptes annuels comme par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Provisions des intérêts débiteurs et créanciers – Provisions pour débiteurs douteux – Provisions pour vacances et heures supplémentaires – Amortissements relatifs aux immobilisations <p>Pour plus de détails voir les pistes et modalités de mise en œuvre au point 4.4.4</p>	2	DGFE-USI	31.12.2011	En cours 30.09.2010	Un boucllement semestriel a eu lieu le 30.06.2009. Il n'a pas produit les effets escomptés. Un boucllement intermédiaire a été prévu le 31.08.2010. Ce dernier doit permettre de justifier les comptes des huit premiers mois de l'année.
		3	DGFE + départements	30.06.2009 (boucllement semestriel partiel)		
				30.06.2010 (boucllement semestriel du compte de fonctionnement)	En Cours 30.08.2010 : boucllement intermédiaire	L'automatisation du calcul des provisions sur débiteurs douteux a été faite. Une synthèse du suivi des investissements sera produite pour septembre.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	<p>Informations mises à disposition du Grand Conseil Améliorer et développer la qualité de l'information financière destinée au Grand Conseil en général et à la Commission des finances en particulier dans leur examen des comptes d'Etat.</p> <p>Pour plus de détails voir les pistes et modalités de mise en œuvre au point 4.5.4</p>	2	DGFE	31.12.2011	En cours PB2011	



N° 19 (Ville de Genève) : audit de gestion, relatif au Fonds municipal d'art contemporain rapport publié le 11 juin 2009

La Cour a émis 12 recommandations. 11 ont été acceptées spontanément par l'audité et une a été rejetée.

Actuellement, 6 recommandations ont été mises en place, 4 sont en cours de réalisation et une est restée sans effet.

Relativement **aux recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées dans les domaines suivants :

- documents de référence quant à la mise en œuvre des soutiens aux artistes gérés par le FMAC et par la ligne budgétaire mise à la disposition du FMAC par le Département de la culture,
- mise à jour des attestations de prêt et de leur saisie dans l'application informatique y compris leur localisation en temps réel.

Parmi les **recommandations en cours**, il est relevé que des améliorations doivent encore être apportées sur les points suivants :

- l'inventaire physique de toutes les œuvres, comprenant leur état de conservation, n'est pas terminé,
- tant que cet inventaire n'est pas achevé, la directive y relative ne saurait être rédigée.

Quant à la **recommandation restée sans effet**, elle concerne les procédures existantes que le service de la comptabilité et du budget considère suffisantes. Or, de l'avis de la Cour, il en résulte un risque d'interprétation différente entre le FMAC et le service de la comptabilité et du budget dans des cas tels qu'un crédit voté mais non utilisé.

Pour mémoire, la **recommandation rejetée** concerne la gestion comptable des attributions faites au FMAC par le service de la comptabilité et du budget de la Ville qui estime qu'il agit conformément aux lois et directives, et que le mode de comptabilisation des attributions ne sera pas changé tant que la loi sur les communes ne sera pas modifiée. Sur ce point, la Cour est toujours d'avis qu'il en résulte une comptabilisation et une information financière qui ne sont pas conformes aux normes comptables.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Environnement de contrôle Actualiser le document « Cadre de référence et procédures pour la mise en œuvre des soutiens à la création artistique gérés par le FMAC » et le faire formellement approuver par le magistrat.	2	MF	12.2009	Avril 2010	Fait. Des documents ont été rédigés, d'autres regroupés, et tous ont été signés par le magistrat en charge du département.
4.1.4	Environnement de contrôle Rédiger une procédure relative aux prises d'inventaires physiques.	3	MF	09.2009	En cours	En cours. Cette procédure sera rédigée une fois que l'inventaire physique complet sera achevé, en principe au printemps 2011.
4.2.4	Contrôle des ressources et des dépenses du Fonds Formaliser une procédure permettant de s'assurer de l'exhaustivité et de l'exactitude des attributions faites au Fonds pour chaque crédit concerné.	4	Processus et directive existants			Sans effet. La Cour considère que la rédaction d'une directive succincte en ce sens éviterait toute interprétation divergente entre le FMAC et le service de la comptabilité.
4.2.4	Contrôle des ressources et des dépenses du Fonds Pour le crédit identifié par la Cour dont la base de calcul est erronée, déterminer si la correction peut être effectuée et, le cas échéant, de quelle manière.	2			2008	Fait. La correction a été faite en 2008 par le service de la comptabilité et du budget de la Ville.
4.2.4	Contrôle des ressources et des dépenses du Fonds Enregistrer l'attribution au Fonds dès que l'arrêté devient définitif.	4			2008	Fait.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délaï au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Contrôle des ressources et des dépenses du Fonds Soumettre chaque dépense du Fonds au préavis de la commission consultative et régler les exceptions, le cas échéant.	2	MF	12.2009	Avril 2010	Fait.
4.3.4	Problèmes comptables identifiés La Cour invite le département des finances et du logement ainsi que le service de la comptabilité générale et du budget à modifier le mode de comptabilisation afin de le rendre conforme aux prescriptions légales en matière de tenue des comptes.	4	Les modalités actuelles sont conformes à la fois aux délibérations du CM et aux directives, règlements et lois relevantes.			Rejeté par la Ville. La Cour maintient sa position que le mode de comptabilisation et l'information financière qui en découle ne sont pas conformes aux normes comptables applicables.
4.4.4	Mise à disposition de la collection Finaliser dans les meilleurs délais la mise à jour des attestations de prêt et renseigner MUSINFO.	4	SC / TM		02.2009	Fait.
4.4.4	Mise à disposition de la collection MUSINFO doit permettre d'identifier les œuvres actuellement exposées dans des musées ou centres d'art « hors Ville ».	4	SC / TM		02.2009	Fait.
4.5.4	Inventaire et conservations des œuvres Procéder à l'inventaire physique régulièrement pour chaque « catégorie » d'œuvres : œuvres en prêts, au dépôt, situées dans l'espace public.	4	SC / TM	12.2009	En cours de finition	En cours. Il reste au FMAC à faire l'inventaire physique des œuvres situées dans l'espace public, prévu en 2011, pour être complet.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	Inventaire et conservations des œuvres Disposer d'un document de synthèse sur l'état de conservation de toutes les œuvres.	1			En cours	En cours. Voir point 4.5.4 ci-dessus
4.5.4	Inventaire et conservations des œuvres S'assurer que les données extraites de MUSINFO et transférées sur une autre application par des tiers sont conformes à celles de la source. Plus généralement, comprendre les fonctionnalités et les limites de MUSINFO.	4	SC		Change-ment de système : passage à Museum-Plus	En cours. Comme le FMAC est en train de changer d'application informatique, ce point sera revu par la Cour lors du suivi des recommandations au 30 juin 2011.



N° 20 (Etat de Genève) : audit financier et de gestion, relatif à l'EUROFOOT 2008 rapport publié le 19 juin 2009

La Cour a émis 8 recommandations qui ont toutes été acceptées spontanément par l'audité. A noter que 5 recommandations ne pourront s'appliquer que lors d'une nouvelle manifestation d'envergure impliquant la participation de plusieurs départements.

Les trois autres recommandations concernent la gestion du personnel du corps de police lors des étapes de planification, suivi et paiement des éléments variables de paies concernant les événements extraordinaires.

Ces **trois recommandations sont restées sans effet**. La première concerne la réconciliation des heures supplémentaires qui n'a pas été établie par la direction de la police, malgré l'engagement pris lors du rapport de la faire d'ici à fin 2009. Le risque demeure que des heures payées n'aient pas été soustraites des compteurs d'heures supplémentaires et soient de ce fait payées une deuxième fois.

Les deux autres recommandations restées sans effet font l'objet de commentaires dans le cadre du suivi du rapport no 17 de la Cour des comptes.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Recommandation 1 L'information concernant les projets d'envergure doit être organisée de manière uniforme entre tous les départements (définition des rubriques à suivre, création d'un tableau de bord avec les indicateurs adaptés à l'événement, définition des étalons de mesure, etc.). Dans chaque département, un référent responsable doit s'assurer que l'organisation de l'information voulue soit comprise par l'ensemble des intervenants.	2	Le DCTI informera les collèges concernés	A déterminer en fonction de l'éventuelle entrée en matière des collèges spécialisés		Sans objet : cette recommandation ne pourra s'appliquer que lors d'une nouvelle manifestation d'envergure, à charge au DCTI d'informer les instances concernées le moment voulu.
4.2.4	Recommandation 2 Sur demande du département coordinateur, la comptabilité générale devrait imposer une codification adaptée pour suivre ce genre d'événement et interdire la création d'autres codes pour suivre le même événement. La codification devrait être communiquée à tous les intervenants.	1	Le DCTI informera les collègues concernés	A déterminer en fonction de l'éventuelle entrée en matière des collègues spécialisés		Sans objet : cette recommandation ne pourra s'appliquer que lors d'une nouvelle manifestation d'envergure, à charge au DCTI d'informer les instances concernées le moment voulu.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p>Recommandation 3</p> <p>Le département coordinateur d'une manifestation du type de l'Eurofoot 2008 devrait suivre et modifier les contrats engageant l'Etat lorsque la situation de fait évolue.</p> <p>Il conviendrait notamment de prévoir des clauses de pénalité importantes en cas d'impossibilité d'auditer des éléments déterminant les revenus potentiels de l'Etat. Les sociétés n'ayant pas respecté les clauses contractuelles ne devraient plus être fournisseurs de l'Etat lorsque le choix est possible.</p> <p>Il conviendrait encore d'intégrer plus activement les collaborateurs du service de contrôle interne du département coordinateur, afin de signaler plus tôt les dysfonctionnements ou lacunes contractuelles éventuelles et permettre ainsi la mise en place d'actions correctrices et de contrôles supplémentaires avant ou pendant l'événement. Ces mesures devraient permettre de réduire voire d'éviter des coûts d'audit.</p>	2	Le DCTI informera les collègues concernés	A déterminer en fonction de l'éventuelle entrée en matière des collègues spécialisés		Sans objet : cette recommandation ne pourra s'appliquer que lors d'une nouvelle manifestation d'envergure, à charge au DCTI d'informer les instances concernées le moment voulu.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 20 : EUROFOOT 2008					
4.3.4	Recommandation 4 Le département coordinateur devrait intégrer des clauses contractuelles relatives à un droit de regard et d'acceptation des contrats avec des sous-traitants pour éviter toute dilution de profit non maîtrisée.	2	Le DCTI informera les collèges concernés	A déterminer en fonction de l'éventuelle entrée en matière des collèges		Sans objet : cette recommandation ne pourra s'appliquer que lors d'une nouvelle manifestation d'envergure, à charge au DCTI d'informer les instances concernées le moment voulu.
4.5.4	Recommandation 5 Les pistes de simplification et de meilleure planification des horaires figurent dans le rapport no 17 de la Cour des comptes relatif aux éléments de rémunération du corps de police. En complément pour les événements dits « extraordinaires », il conviendrait de planifier les besoins en ressources humaines avec un degré de précision permettant de faire le lien avec les composants de la rémunération (ex : majoration en temps et en francs, travail de nuit, prime, indemnité, débours...). Définir si les heures seront reprises en congé ou payées. Elaborer un budget qui explicite tous ces éléments et permette de comprendre les écarts entre le budget et la réalité des faits, ce qui favorisera une approche constructive des discussions ultérieures éventuelles. Comparer ce budget à une solution alternative qui consisterait à faire appel à des sociétés privées pour tout ou partie des besoins en sécurité.	2	Cheffe de la Police	Janvier 2010	Protocole d'accord du 29.06.2010	Sans effet : les aspects de rémunération sont traités et suivis dans le rapport n° 17 de la Cour.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délaï au	Fait le	Commentaire
	No 20 : EUROFOOT 2008					
4.5.4	Recommandation 6 Il conviendrait d'établir une réconciliation avant et après le paiement des heures supplémentaires au niveau du corps de police.	2	Cheffe de la Police	Fin 2009	Pas fait	Sans effet. La direction de la police ne s'est pas assuré que toutes les heures payées aient été soustraites des compteurs d'heures supplémentaires.
4.6.4	Recommandation 7 Les pistes de simplification et de meilleure planification des horaires figurent dans le rapport no 17 de la Cour des comptes relatif aux éléments de rémunération du corps de police. En bref, les heures supplémentaires par individu ne se calculeraient plus par rapport à une planification mais par rapport à un temps de travail annualisé, dont 90% serait planifié longtemps à l'avance, et 10% réservé pour couvrir les événements spéciaux. En complément, ne comptabiliser les heures supplémentaires qu'une fois les heures à travailler annuelles atteintes, ce qui implique l'annulation du chiffre 7 de l'ordre de service G 3 B 5, simuler le coût total des événements extraordinaires selon plusieurs planifications d'horaires afin de permettre un choix éclairé. Une fois qu'une planification a été retenue, ne pas dépasser les conditions financières ressortant de la simulation choisie tant que les écarts entre le budget retenu et le réalisé ne sont pas clairement expliqués par le corps de police ou par le DI.	2	SG DI et Cheffe de la Police	Janvier 2010	Voir rapport n° 17. Intégration d'un horaire « flexible » à la gendarmerie Abrogation de l'OS G 3 B 5	Sans effet : Les aspects de rémunération sont traités et suivis dans le rapport n° 17 de la Cour.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.7.4	<p>Recommandation 8</p> <p>Il est bien connu que dans ce type d'événements sportifs ou culturels, le département coordinateur au plan local n'a que peu de marge de manœuvre, de surcroît considérant les contraintes d'organisation au niveau fédéral voire résultant de la dimension internationale de l'événement. Toutefois, une fois le choix politique décidé, le département coordinateur devrait négocier avec les organisateurs, les conditions-cadres de l'événement et une répartition plus équitable des charges et bénéfices, notamment dans le contexte d'une forte augmentation des coûts.</p> <p>En tous les cas, avant, pendant et après le processus de décision démocratique, il conviendrait de présenter les coûts à la charge de l'Etat et de l'ensemble des collectivités publiques sous l'angle d'une fourchette possible et non d'un montant fixe.</p>	2	Le DCTI informera les collèges concernés en ce qui concerne la présentation des coûts	A déterminer en fonction de l'éventuelle entrée en matière des collèges spécialisés		Sans objet : cette recommandation ne pourra s'appliquer que lors d'une nouvelle manifestation d'envergure, à charge au DCTI d'informer les instances concernées le moment voulu.

N° 21 (DCTI) : audit de gestion, relatif au Centre des technologies de l'information (CTI) rapport publié le 30 juin 2009

La Cour a émis 15 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'audit. Actuellement, 7 recommandations ont été mises en place et 8 sont en cours de réalisation.

Relativement aux **7 recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées dans les domaines suivants :

- Concernant les décisions technologiques prises dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie en matière de technologies de l'information, toute décision technologique est désormais validée par le collège spécialisé systèmes d'information (CSSI). Le comité d'architecture technique (CAT) a été dissous et le pôle architecture est sous la responsabilité du centre de solutions.
- Concernant les contrats en location de services soumis à l'accord intercantonal en matière de marchés publics, les contrats cadres ont été remplacés par des conditions générales. En outre, le recours à la location de services fait l'objet de procédures AIMP depuis 2010.
- Concernant le coût des ressources L.S.E, le CTI a informé la Cour que les diverses mesures permettront de réaliser près de 12 millions d'économies par rapport à la situation passée, dont 8.9 récurrents (baisse sur les tarifs des missions reconduites et internalisations) et 2.9 uniques (missions non reconduites).
- Les mesures relatives au processus d'acquisition de services et contrôle des dossiers ont été mise en œuvre.

- Les demandes en ressources externes sont justifiées par des analyses de besoin documentées.
- Concernant l'environnement de contrôle, une enquête administrative a été réalisée et a abouti à une sanction envers le collaborateur concerné. Les autres cadres concernés par les dysfonctionnements relevés ont fait l'objet d'avertissements oraux. Les bonnes pratiques en la matière ont été précisées par le secrétariat général du département.
- En outre, il convient de souligner que le CTI n'offre plus de service « VIP » mais uniquement des prestations particulières au cas par cas.

Parmi les **8 recommandations en cours de mise en œuvre**, il est relevé que le délai a été reporté pour deux d'entre elles, à savoir celle relative à la mise en œuvre des cartographies des systèmes d'information et celle relative aux activités de veille.

En outre, il convient également de noter que la problématique relative aux rôles et responsabilités du pôle clients vis-à-vis des directions départementales des systèmes d'information n'est pas encore résolue. A ce sujet, un projet de règlement, en cours d'élaboration, devrait permettre d'améliorer le fonctionnement en précisant le rôle et les responsabilités du CTI vis-à-vis des directions départementales des systèmes d'information.

Les efforts devront toutefois être maintenus afin de finaliser la mise en œuvre des recommandations de la Cour, nécessaires à l'amélioration du fonctionnement du CTI.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délaï au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><u>Cartographie des Systèmes d'information, plan directeur informatique et plan de convergence</u> [cf. constats 1,2 et 3]</p> <p>La Cour invite la direction générale du CTI en collaboration avec le CSSI à prendre toutes les mesures nécessaires afin d'assurer le succès de ces dossiers notamment en réexaminant les priorités, les ressources, les compétences, etc.</p> <p>Ces mesures doivent être prises en cohérence avec les recommandations émises par la Cour dans le cadre de son rapport relatif à l'AMOA.</p>	3	CSSI/CT	30/06/2010	En cours	En cours. L'approche départementale systématique a été abandonnée. Les cartographies seront à présent dressées pour les projets importants. Environ 42% des cartographies sont réalisées à juin 2010.
4.1.4	<p><u>Décisions technologiques prises dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie en matière de technologies de l'information</u> [cf. constats 4,5 et 6]</p> <p>La Cour invite la direction générale du CTI, en collaboration avec le CSSI, à finaliser rapidement la refonte du processus de décisions technologiques en matière de solutions informatiques (architectures, etc.). A ce titre, le CAT pourrait être réorganisé et intégré au sein du cahier des charges d'une nouvelle direction.</p>	1	CTI	31/12/2009	Réalisé	Fait. Toute décision technologique est désormais validée par le CSSI. Le CAT a été dissous et le pôle architecture est sous la responsabilité du centre de solution.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><u>Gestion globale de portefeuille de projet au sein du CTI et multiplicité des acteurs</u> [cf. constats 7,8 et 19]</p> <p>La Cour recommande de mettre en œuvre une gestion de portefeuille de projet globale et dynamique pour l'ensemble de l'administration. Dans ce cadre, la Cour préconise de simplifier la prestation de moyen actuelle notamment en réduisant le nombre d'instances intervenant dans la gouvernance globale des SI. La Cour invite le département ainsi que la direction générale du CTI à proposer au Conseil d'Etat un réexamen de la prestation de moyen transversale des SI tenant compte des éléments cités. Sur le plan réglementaire, il conviendra également que le Conseil d'Etat revise le règlement du CTI (RCTI B 4 22.03) en conséquence, d'autant plus que ce dernier n'est plus à jour depuis le transfert du CTI de la Chancellerie au DCTI.</p>	2	CTI / DCTI	31/12/2010	En cours	En cours.



De plus, et en coordination avec la recommandation citée plus haut, la Cour invite le CTI à mettre en œuvre, à son niveau, le concept de gestion globale de portefeuille de projets et des activités récurrentes afin d'avoir une vue globale de l'importance des impacts (non financiers et financiers, des surcoûts générés par les retards, des effets sur les nouveaux projets ainsi que sur l'existant, etc.).

Dans le cadre de la refonte de la prestation de moyen des SI, il serait notamment adéquat d'analyser l'opportunité d'allouer la gestion globale du portefeuille de projets au CSSI (avec le soutien du CTI) ; d'effectuer une priorisation et un arbitrage des projets au niveau du collège des Secrétaires généraux sur la base des informations synthétiques pertinentes fournies. Cette réflexion pourrait également s'orienter vers la création d'une fonction de directeur général des SI qui aurait une responsabilité sur l'ensemble des intervenants de l'Etat en matière des technologies de l'information. La Cour invite bien évidemment le collège des Secrétaires généraux à analyser les coûts/bénéfices des différents scénarii envisageables.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p>Contrat de services et catalogue de services ; <u>méthodologie de gestion de projet</u> [cf. constats 9 et 14]</p> <p>La Cour recommande à la direction générale du CTI de se saisir rapidement de ces projets afin d'en assurer le succès dans un avenir proche notamment en réexaminant les priorités, les ressources, les compétences, etc.</p> <p>Ces mesures doivent être prises en bonne cohérence avec les recommandations émises par la Cour dans le cadre de son rapport relatif à l'AMOA.</p>	2	CTI	31/12/2010	En cours	En cours

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p>Planification des ressources [cf. constats 10, 11,12 et 13] La Cour recommande à la direction générale du CTI d'améliorer l'appropriation des outils de planification afin d'en augmenter substantiellement la qualité. La Cour l'invite également à repenser son processus de planification afin de détecter rapidement les insuffisances de qualité et de les rectifier (ceci comprend l'investigation des disponibilités importantes).</p> <p>De plus, la Cour recommande à la direction générale du CTI de mettre en œuvre un plan d'action en collaboration avec les ressources humaines du département visant à régler l'ensemble des problèmes de collaborateurs sur et sous chargés.</p> <p>Finalement, la Cour l'invite à se doter des moyens lui permettant de faire des comparaisons entre l'historique planifié et le réalisé.</p>	2	CTI/RH/OPE	31/12/2010	En cours	En cours

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p>Activités de veille [cf. constats 15 et 16] Une redéfinition de la mission de l'OT permettrait de réallouer tout ou partie des trois ressources de l'OT sur d'autres activités prioritaires du CTI.</p> <p>En outre, la Cour invite la direction générale du CTI à revoir le rattachement administratif et hiérarchique de l'OT, ainsi que d'analyser l'opportunité de créer des partenariats permettant de bénéficier de la veille technologique effectuée par des instituts spécialisés (école polytechnique, université, etc.).</p>	1	CTI	31.12.2010 (initial : 30/06/2010)	En cours	En cours. Le projet a pris du retard et devrait être finalisé d'ici à la fin du deuxième semestre 2010.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
4.1.4	<p><u>Administration en ligne (AeL)</u> [cf. constats 17 et 18] La Cour recommande au comité de pilotage du programme AeL d'examiner attentivement l'opportunité d'offrir un service 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 pour les prestations du programme. En outre, la Cour l'invite à s'assurer que les informations pertinentes leur soient systématiquement fournies afin que les solutions informatiques développées dans le cadre du programme correspondent aux besoins réels de la population.</p>	2	CTI	En cours Intégré dans le programme	En cours. A analyser au cas par cas.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p>Nouvelle organisation [cf. constats 20, 21,22 et 23] Afin que la réorganisation aboutisse avec les meilleures chances de succès, la Cour recommande à la direction générale du CTI de prendre rapidement toutes les mesures qui s'imposent afin de régler rapidement les faiblesses de la nouvelle organisation notamment en repensant le rôle et les responsabilités du pôle clients vis-à-vis des directions départementales des systèmes d'information. Des situations de doublons ne seraient pas acceptables du point de vue de l'efficience.</p> <p>En outre, une fois la phase initiale de la nouvelle organisation évaluée, une redéfinition de certaines fonctions hiérarchiques redondantes devra être effectuée.</p>	2	CTI	31/12/2009 Et mars 2011 pour le règlement	Réalisé En cours	En cours. Un projet de règlement est en cours d'élaboration et devrait permettre d'améliorer le fonctionnement en précisant le rôle et les responsabilités du CTI vis-à-vis des directions départementales des systèmes d'information.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p>Adéquation des compétences [cf. constat 1,2 et 3]</p> <p>La Cour recommande d'effectuer une évaluation des compétences au niveau des collaborateurs de la production (nouvellement : direction des infrastructures et direction des services). Il conviendra d'effectuer une analyse des ressources nécessaires pour effectuer ce travail en collaboration avec les ressources humaines du DCTI.</p> <p>La Cour recommande à la direction générale du CTI de mettre en place, en collaboration avec les ressources humaines du département et l'office du personnel de l'Etat (OPE), une gestion des compétences intégrée à une gestion adéquate du changement afin d'anticiper les besoins et de faire évoluer les collaborateurs internes de manière pertinente. La Cour souligne qu'en termes d'évolution informatique, il est essentiel que les collaborateurs formés puissent mettre leurs nouvelles connaissances en pratique très rapidement.</p> <p>Par ailleurs, la Cour recommande de capitaliser sur l'évaluation effectuée en 2006, d'établir la situation actuelle puis de mettre en place un plan d'action permettant aux collaborateurs concernés d'évoluer (mobilité, formation, etc.).</p>	2	CTI/RH/OPE	31/12/2010	En cours	<p>En cours. Une action a été lancée par le CTI visant à effectuer une évaluation des compétences des collaborateurs sur la base d'un référentiel CTI.</p> <p>La Cour note que le détail de l'évaluation effectuée en 2006 n'a pas pu être retrouvé suite au départ des collaborateurs en charge du projet.</p>

Réf	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p><u>Contrats L.S.E. soumis à l'AIMP</u> [cf. constats 1 et 2]</p> <p>La Cour recommande à la direction générale du CTI d'étudier les pistes leur permettant de se mettre en conformité légale puis mettre en œuvre les mesures appropriées, p.ex. la négociation de contrat-cadre.</p>	1	CTI	31/12/2009	Réalisé	Fait. Les contrats cadres ont été remplacés par des conditions générales L.S.E. Depuis 2010, le recours à la location de services fait l'objet de procédures AIMP.
4.3.4	<p><u>Historique et coût des ressources L.S.E. ; Proportion de ressources L.S.E. par rapport aux ressources internes</u> [cf. constats 5, 6, 7 et 8]</p> <p>La Cour invite le CTI à revoir les coûts et avantages du recours à des ressources L.S.E. pour l'ensemble des activités du CTI. Selon les décisions des parlementaires cela peut amener à prendre des mesures telles que la réduction des prestations et/ou des effectifs. Ces analyses doivent s'inscrire dans le cadre d'une gestion globale et dynamique des projets et tâches du CTI et doit également inclure des réflexions de fond sur la manière de réduire sa dépendance aux ressources L.S.E. et d'effectuer certaines activités. Finalement, la Cour invite le CTI à renégocier l'ensemble des contrats L.S.E. afin de dégager des économies substantielles pour l'Etat. En outre, la Cour recommande que le CTI s'assure que les compétences clés soient maîtrisées en interne. Ceci peut nécessiter des formations, transferts de compétence, etc.</p>	2	CTI	31/12/2010	Réalisé	Fait. Concernant le coût des ressources L.S.E, le CTI a informé la Cour que les diverses mesures prises permettront de réaliser près de 12 millions d'économies, dont 8.9 récurrents (baisses sur les tarifs des missions reconduites et internalisations) et 2.9 uniques (missions non reconduites).

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<u>Processus d'acquisition de services et contrôle des dossiers</u> [cf. constats 8, 10 et 11] La Cour recommande au service juridique de s'assurer de l'application effective des contrôles effectués. Les éventuels problèmes de non-transmission des documents par les cadres du CTI doivent être remontés à la direction générale du CTI afin de s'assurer que les contrôles sont effectués de manière adéquate. [cf. constats 12]	1	CTI	31/12/2009	Réalisé	Fait.
	La Cour recommande de supprimer la signature des contrats L.S.E. par la CCA. Par ailleurs, cette suppression peut être compensée, si nécessaire, par des contrôles par sondage.	1	CTI	31/07/2009	Réalisé	Fait.
4.3.4	<u>Analyse des besoins</u> [cf. constat 9] La Cour recommande à la direction générale du CTI de prendre les mesures correctives nécessaires afin que les demandes en ressources externes soient systématiquement justifiées par des analyses démontrant la nécessité de recourir à des ressources externes et que ces dernières soient documentées.	1	CTI	31/12/2009	Permanent	Fait. A analyser au cas par cas.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p><u>Environnement de contrôle</u></p> <p>[cf. constat 1, 2, 3 et 4] Les éléments détaillés de ces constats ont été transmis au Conseiller d'Etat en charge du département ainsi qu'à son Secrétaire général afin qu'ils puissent prendre toutes les mesures qui s'imposent. De plus, la Cour fera un suivi particulier de ces cas au cours des prochains mois.</p> <p>La Cour invite le département à mettre en œuvre un plan d'action, avec le responsable du contrôle interne du département, visant à améliorer le niveau de maturité de l'environnement de contrôle afin de minimiser la probabilité de nouvelles occurrences.</p>	2	DCTI	30/09/2009	Réalisé	Fait. Une enquête administrative a été réalisée et a abouti à une sanction envers le collaborateur concerné. Les autres cadres concernés par les dysfonctionnements relevés ont fait l'objet d'avertissements oraux.
		2	DCTI	30/06/2010	Réalisé	Fait dans la mesure où les bonnes pratiques en la matière ont été précisées par le Secrétariat général du département.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p><u>Environnement de contrôle</u></p> <p>[cf. constat 5 et 6] La Cour invite le département à s'assurer de la mise en place d'une procédure claire permettant de faire respecter l'égalité de traitement entre fonctionnaires et offrant des services ayant une valeur ajoutée démontrée par rapport aux coûts engendrés.</p> <p>La Cour recommande également d'analyser l'opportunité de réimputer les coûts de ces services aux départements bénéficiaires (directions, services, etc.) afin d'en augmenter la transparence.</p>	1	DCTI	30/06/2010	Réalisé	Fait. Des directives ont été mises en place. Le CTI n'offre plus de service « VIP ». Les exceptions sont considérées en fonction de l'urgence et traitées au cas par cas.
		1	CTI	31/12/2010	-	Sans objet pour l'instant.



N° 22 (FEGPA-APRET) : audit de légalité, relatif aux subventionnements indirects et audit financier des comptes 2008

rapport publié le 30 octobre 2009

La Cour a émis 6 recommandations dont 4 devaient être mises en place par les associations FEGPA et APRET et 2 par l'Etat de Genève. Elles ont toutes été acceptées spontanément par les entités auditées.

Actuellement, 3 recommandations ont été mises en place, 1 est en cours de réalisation et 2 sont restées sans effet.

Relativement aux **recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées dans les domaines suivants :

- Formalisation du SCI,
- Formalisation de l'organisation comptable.

La **recommandation en cours** s'adresse au DARES et concerne la définition des types de contre-prestations qui distingue une dépense de simple partenariat ponctuel d'une dépense relative à un sous-subventionnement. Le département a fixé la fin de l'année 2010 comme délai pour formuler des propositions précises permettant une différenciation.

Quant aux **recommandations restées sans effet**, elles concernent la présentation des états financiers et le contrôle des états financiers par l'organe de révision et par le département. En effet et contrairement à ce qu'indiquent les organes de révision, les états financiers des deux associations ne sont toujours pas pleinement compatibles avec les normes RPC et la directive transversale concernant le traitement des bénéfices et des pertes des entités subventionnées, et ce malgré des honoraires de tiers en augmentation importante chez APRET.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 22 : FEGPA-APRET					
4.2.2	Recommandation 1 Considérant la frontière tenue entre sous-subventionnement et aides pour des manifestations ponctuelles, les contrats de prestations devraient préciser le type de contre-prestation qui caractérise une dépense de simple partenariat ponctuel et celle relative à un sous-subventionnement.	2	Groupe interdépartemental LIAF (sur proposition du DES)	Fin 2010	En cours	En cours.
4.2.2	Recommandation 2 Considérant que les dépenses de sous-subventionnement et d'aides ponctuelles sont comptabilisées parfois sur de mêmes comptes, rendant le pilotage et le contrôle du respect de la règle des 10% difficile, il conviendrait de regrouper les charges de sous-subventionnement sur un seul compte ou groupe de comptes.	2	Responsables respectifs des comptes de la FEGPA et de l'APRET	Janvier 2010	FEGPA : 15 juin 2010 APRET : 2009	Fait : les comptabilités de FEGPA et d'APRET sont en mesure d'isoler les charges de sous-subventionnement par l'utilisation de comptes spécifiques.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2.4	<p>Recommandation 3</p> <p>Dès l'établissement des états financiers 2009, les directions de la FEGPA et de l'APRET s'assurent que les états financiers préparés sont complets et conformes aux normes de présentation RPC. La structure des états financiers et notamment du compte d'exploitation doit être déterminée en collaboration avec le DES dès l'établissement du budget.</p> <p>La présentation du compte d'exploitation selon la méthode des coûts liés au chiffre d'affaires est celle qui permet le mieux de comprendre les prestations et leurs coûts. Le détail des coûts par nature inclus dans l'ensemble des prestations doit figurer dans l'annexe. A noter que dès 2009, les prestations sont décrites dans le contrat de prestations 2009 – 2012 des deux entités.</p>	4	<p>Responsables respectifs des comptes de la FEGPA et de l'APRET</p> <p>Secrétaire générale FEGPA Médecin responsable CIPRET</p> <p>Présidents respectifs FEGPA et APRET</p>	<p>Février/Mars 2010</p> <p>Février/Mars 2010</p>	<p>FEGPA : Avril 2010 APRET : 09.02.10</p> <p>FEGPA : Avril 2010 APRET : 19.03.10</p>	<p>Sans effet : le département n'a pas précisé qu'elle méthode FEGPA et APRET devait utiliser pour la présentation du compte d'exploitation. Certaines corrections des états financiers demandées dans le rapport de la Cour n'ont pas été faites alors même qu'elles ne demandaient aucun travail supplémentaire de la part des entités.</p> <p>Sans effet : les deux entités ont affirmé utiliser la méthode des coûts globaux. Le compte d'exploitation de FEGPA est présenté selon la méthode des coûts liés au chiffre d'affaires et il manque la répartition des coûts par nature en annexe. La présentation du compte d'exploitation d'APRET est un mélange des deux options permises par RPC.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.3.4	<p>Recommandation 4</p> <p>Il revient aux directions de la FEGPA et de l'APRET de mettre en place et de maintenir un système de contrôle interne adapté à leur structure et évolutif. Ce dernier doit être validé par les comités respectifs.</p> <p>Un manuel comptable devrait par ailleurs être établi et une systématique dans la documentation et la comptabilisation imposée. Le plan comptable et les directives de comptabilisation constituent les principaux éléments de référence à respecter.</p> <p>De plus, les mandats confiés à des intervenants extérieurs devraient être formalisés.</p>	3	Secrétaire générale/bureau FEGPA Médecin resp. CIPRET Resp. comptes APRET/comité	Février 2010	FEGPA et APRET : Février 2010	Fait : une documentation de l'environnement de contrôle, de l'évaluation du risque, des activités de contrôles, de l'organisation comptable ont été établis par les deux entités.
		3	Resp. respectifs comptes FEGPA et APRET	Janvier 2010	FEGPA et APRET : Janvier 2010	
		2	Secrétaire générale FEGPA Médecin responsable. CIPRET	Janvier 2010	FEGPA : Janvier 2010 APRET : 15.02.10	

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.3.4	Recommandation 5 Au vu des nombreux manquements des organes de révision de la FEGPA et de l'APRET, les organes de révision devraient être changés.	4	Cf. observations	AG FEGPA 2010 AG extraordinaire APRET automne 2009	FEGPA : Organe de révision maintenu sous conditions APRET : 21.12.09	Fait : APRET a changé de réviseur et FEGPA est resté avec le même réviseur mais sous condition. Cependant, les états financiers ne sont toujours pas conformes à RPC 21 et à la directive transversale EGE-02-07. Les opinions d'audit n'en font pas mentions. Aucun rapport détaillé, comme l'exige le code des obligations pour les contrôles ordinaires (art. 728b CO), n'a été établi par l'organe de révision.
5.3.4	Recommandation 6 Les contrôles du département de tutelle (DES) sur les états financiers de la FEGPA et de l'APRET devraient être effectués avant la fin du mois de mai de chaque année. Des formations sur le référentiel RPC devraient être données par le département des finances aux personnes en charge du suivi financier départemental des entités subventionnées.	2	DARES	Formation DF : en cours	Contrôle : mai-juin 2010	Sans effet : Une procédure de contrôle a été transmise à la Cour. Les formulaires de suivi d'une entité subventionnée par le département ne permettent pas de s'assurer que tous les contrôles décrits dans la procédure de contrôle sont effectués. Aucune information sur la formation n'a été communiquée à la Cour.



N° 23 (SIG) : audit de légalité et de gestion, relatif à la fixation du tarif de l'électricité et la comptabilisation du « Plan Pi » rapport publié le 30 octobre 2009

La Cour a émis 8 recommandations. Elles ont toutes été acceptées spontanément par l'audité. Actuellement, 6 recommandations ont été mises en place et 2 sont en cours de réalisation.

Parmi les **recommandations mises en place**, il convient de relever les divers mécanismes de remboursement permettant aux consommateurs de profiter de résultats de SIG supérieurs à ceux budgétés, l'application de la décision de l'Elcom relative aux amortissements et intérêts, les démarches prises par SIG relativement aux secteurs déficitaires, la mise en place de bilans économiques par secteur et la mise en place d'une gestion dynamique du portefeuille.

Parmi les **recommandations encore en cours**, il est à noter qu'elles concernent uniquement de la formalisation de documents.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 23 : Fixation du tarif de l'électricité et comptabilisation du « Plan Pi »					
4.2.2. 4	Approvisionnement en énergie En cas de dépassement des résultats réels d'une année par rapport à ceux budgétés, la Cour invite les SIG à rembourser le surplus aux usagers soit directement, soit via les tarifs futurs par la création d'un fonds.	4	Direction Finances		28.05.09 et 25.06.10 (tarif 2011)	Fait, SIG a mis en place divers mécanismes de remboursement.
4.2.2. 4	Approvisionnement en énergie Procéder à une analyse coût/bénéfice d'une modification de la politique d'approvisionnement basée sur une partie variable. Une répartition adéquate entre la partie de l'approvisionnement couverte (fixe) et non couverte (variable) doit permettre de bénéficier d'une baisse des prix du marché tout en limitant le risque d'une hausse potentielle. Les variations relatives aux positions non couvertes devraient être répercutées sur le tarif facturé au client lors des années suivantes.	3	Responsable Approvisionnement gaz/électricité (Direction Clients)	30.06.10	17.09.09 (séance CAR)	Fait, SIG a mis en place une "Gestion dynamique" du portefeuille pour permettre de prendre des positions sur le marché en fonction de l'évolution des prix. Les résultats réalisés par cette gestion seront automatiquement répercutés sur les clients par le mécanisme de remboursement mis en place.
4.3.2. 5	Amortissements et intérêts Afin de faciliter la vérification de la valeur du réseau, poursuivre le travail de formalisation déjà engagé.	2	Distribution électricité (pôle Energies)	31.08.10	en cours	En cours, la documentation doit encore être achevée. Dans cette attente, les directives de l'ELCOM font foi et sont appliquées.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.2. 5	Amortissements et intérêts L'application de la décision de l'EiCom relativement aux tarifs 2009 et 2010 diminuera les coûts de capitaux imputables 0.24 ct/kWh pour 2009 et de 0.17 ct/kWh pour 2010. Ces diminutions seront intégrées dans les tarifications 2011 et 2012 respectivement.	2	Direction Finances	31.08.10, resp. 31.08.11	25.06.10 (tarif 2011)	Fait pour la tarification 2011 et sera fait pour la tarification 2012.
4.3.4. 4	Charges d'exploitation La qualité de documentation devrait être améliorée. Le principe de causalité et les clés de répartitions devraient notamment être documentés et les calculs formalisés. En outre, il conviendrait de faire valider les principes de la comptabilité analytique et leurs applications par l'audit interne.	2	Direction Finances Audit interne (Présidence)	31.12.10 30.09.10	en cours en cours	En cours, un manuel de référence est en cours d'élaboration, de plus un audit interne sur les subventionnements croisés et les clés de répartition est en cours de finalisation.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	<p>Enjeux et perspectives relatifs au tarif de l'électricité</p> <p>Afin d'assurer le financement complémentaire des secteurs « gaz et chaleur thermique », « services » et « valorisation des déchets », plusieurs moyens sont envisageables selon l'origine opérationnelle du problème :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Etablir une tarification adaptée (augmentation des revenus) ; – Réorganiser les secteurs (diminution des charges d'exploitation) ; – Mettre en place des prêts inter-secteurs rémunérés au sein des SIG, ou, en dernier lieu, recourir à l'emprunt bancaire. <p>Sur le plan économique et concurrentiel, les secteurs non bénéficiaires et n'entrant pas dans la mission publique des SIG devraient être abandonnés. En effet, pour les SIG l'obligation légale s'arrête à la fourniture dans le canton de Genève de l'eau, du gaz, de l'électricité, de l'énergie thermique, au traitement des déchets et à l'évacuation et le traitement des eaux polluées.</p>	4	<p>Présidence et Direction générale</p> <p>Présidence et Direction générale</p> <p>Direction Finances</p> <p>Direction Finances</p>	<p>Permanent</p> <p>Permanent</p> <p>31.01.2010</p> <p>Permanent</p>	<p>n/a</p> <p>01.01.10</p> <p>01.01.10</p>	<p>Fait, les SIG ont entrepris diverses démarches :</p> <ul style="list-style-type: none"> - discussion avec les parties prenantes sur l'augmentation des tarifs (eaux usées, déchets et de l'eau potable) ; - plan de réorganisation de l'usine des Cheneviers ; - objectif d'une diminution annuelle de 5 millions de francs des charges d'exploitation ; - mise en place de bilans économiques par secteur et mise en place des prêts inter-secteurs rémunérés.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	Enjeux et perspectives relatifs au tarif de l'électricité Pour l'activité monopolistique d'utilisation du réseau, la Cour invite les SIG, en cas de dépassement des résultats réels par rapport à ceux budgétés, à rembourser le surplus aux usagers soit directement, soit via les tarifs futurs par la création d'un fonds de péréquation.	4	Direction Finances	28.05.09	31.08.09 et 25.06.10 (tarif 2011)	Fait, un fonds de péréquation a été créé dans les comptes 2009 et est visible dans les états financiers 2009 de SIG.
5.2.3	Comptabilisation des contributions spéciales La Cour recommande, à l'avenir, que chaque transaction dont le caractère significatif est avéré fasse l'objet d'une note détaillée dans l'annexe aux comptes et selon les cas d'une mention séparée dans les états financiers.	2	Direction Finances	Permanent	Au cas par cas	Fait.

N° 24 (CAIB) : audit de légalité et de gestion, relatif à la Centrale d'achats et d'ingénierie biomédicale

rapport publié le 21 décembre 2009

La Cour a émis 16 recommandations. Elles ont toutes été acceptées spontanément par l'audité.

Actuellement 5 recommandations ont été mises en place, 9 sont en cours de réalisation et 2 sont restées sans effet.

Relativement aux **recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées dans les domaines suivants :

- marchés publics : insertion dans la Convention entre les HUG, le CHUV et la CAIB des mêmes clauses relatives au droit applicable et au for judiciaire que celles contenues dans les conventions avec les partenaires neuchâtelois et valaisans,
- mise en place d'un contrôle de qualité sur les appels d'offres et le traitement des recours,
- définition d'objectifs clairs et mesurables aux commissions et au directeur de la CAIB,
- évaluation de la connaissance de l'environnement de contrôle par les collaborateurs de la CAIB,
- définition, pour chaque établissement hospitalier, de la vision en matière de standardisation et sa communication aux commissions et à la CAIB.

Parmi les **recommandations en cours**, il est relevé que des améliorations doivent encore être apportées en matière de :

- marchés publics : un courrier doit être envoyé aux directeurs cantonaux de la santé sur le problème de la non-application des dispositions légales de l'AIMP en matière de biens médicaux et médicaments et des risques qui lui sont liés, afin de leur proposer

des modifications pour faire évoluer la législation ; la rédaction d'un règlement interne sur la passation des marchés publics traitant des exceptions citées ci-avant doit être faite,

- mise en place de tableaux de bord standardisés qui permettent au comité de coordination, aux commissions et aux directions des établissements hospitaliers de suivre leur activité,
- mise en place d'un système d'information qui permette d'établir des statistiques comparables pour les deux établissements, notamment en uniformisant les bases de données (produits, fournisseurs) ;
- établissement d'une méthode de calcul fiable (complète et exacte) des économies, qui soit uniforme pour tous les produits.

Quant aux **recommandations restées sans effet**, elles concernent les points suivants :

- la mention d'un organisme commun dans la Convention entre les HUG et le CHUV, car elle nécessiterait notamment la modification d'autres articles de la dite Convention,
- le comité de coordination ne souhaite pas revoir l'organisation actuelle des commissions ; par contre, il a accepté le principe de la création d'une commission commune des biens d'intendance.

Entre la date d'émission du rapport et le 30 juin 2010, ces deux points ont été discutés soit par l'une des deux, ou par les deux plus hautes instances des HUG et du CHUV, qui ont décidé de ne pas donner suite.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 24 : Centrale d'achats et d'ingénierie biomédicale (CAIB)					
4.1.4	Le comité de coordination est invité à préciser dans la convention l'existence d'un organisme commun (ou pouvoir adjudicateur conformément à l'AIMP révisée).	1	Comité de coordination	30 juin 2010	Pas fait.	Sans effet. Après analyse complémentaire, les HUG renoncent à mettre en œuvre cette recommandation. Bien que peu probable, le risque de recours multiples lors d'appels d'offres communs demeure ainsi ouvert.
4.1.4	Le comité de coordination est invité à insérer dans la Convention les mêmes clauses relatives au droit applicable et au for judiciaire que celles contenues dans les conventions avec l'Hôpital neuchâtelois et avec le Réseau Santé, respectivement pour les appels d'offres communs HUG-CHUV ou concernant exclusivement l'un des deux établissements.	1	Comité de coordination	30 juin 2010	En cours, délai prévu : 15 septembre 2010	Fait. Les clauses ont été insérées dans la convention dont un exemplaire dûment signé a été remis à la Cour.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p>Le comité de coordination est invité à alerter les autorités politiques cantonales concernées sur le problème et les risques qui lui sont liés et leur proposer des modifications afin de faire évoluer la législation (ainsi que la Convention le cas échéant), à tout le moins son interprétation, dans le cadre de la marge de manœuvre laissée par l'accord relatif aux marchés publics (OMC).</p> <p>Dans cette attente, la CAIB est invitée à inclure, dans le cas des biens médicaux, un maximum de fournisseurs actifs sur le marché afin de respecter en tout temps l'esprit de la loi et de limiter le risque de recours. En outre, il convient de documenter précisément et complètement les attributions (grille d'évaluation, etc.) faites à la suite de la procédure sur invitation.</p>	2	Comité de coordination	Fin 2010	En cours	En cours. Un courrier doit être encore préparé et envoyé aux directeurs cantonaux de la santé afin de les interpeller sur ce sujet et de rétablir l'ordre légal dans un délai raisonnable.
		2	Direction CAIB	Juin 2010	15 juin 2010	
4.2.4	Le comité de coordination est invité à rédiger un règlement interne sur la passation des marchés publics.	2	Comité de coordination	Fin 2010	En cours	En cours. Inspiré du Guide romand, ce règlement est en cours de rédaction.
4.3.4	La CAIB est invitée à mettre en place un contrôle de qualité sur les appels d'offres et le traitement des recours.	2	Direction CAIB	30 juin 2010	30 juin 2010	Fait. Le service d'audit interne des HUG va intégrer dans sa planification 2011 la revue d'appels d'offres.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2.4	Le comité de coordination et la direction de la CAIB sont invités à définir une structure uniforme des commissions appelées à assister la CAIB dans ses activités.	Sous réserve des décisions du Comité de coordination	Comité coordination	/	Non applicable	Sans effet. Le comité de coordination confirme que les commissions actuelles conviennent et sont maintenues. Une commission des biens d'intendance sera créée sur le modèle de la commission des achats médicaux.
5.2.4	La CAIB est invitée à établir un tableau de bord qui permette aux trois instances de suivre leur activité comme celles des deux autres partenaires.	voir 5.6.4	/	/	En cours	En cours. Avec la prochaine mise en place du logiciel « click view », un tableau de bord comprenant plusieurs indicateurs sera préparé par le directeur de la CAIB.
5.2.4	Le comité de coordination est invité à définir des objectifs clairs et mesurables aux commissions et au directeur de la CAIB.	Sous réserve des décisions du Comité de coordination	Comité coordination	/	5 mai 2010	Fait. Cette recommandation a été traitée en comité de coordination, sans changement par rapport à la procédure en place.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.3.3	Considérant que les autres composantes du système de contrôle interne relatif aux achats (analyse de risques, activités de contrôle, information et communication) viennent d'être mises en place par la CAIB, les Cours recommandent d'évaluer la connaissance de l'environnement de contrôle par les collaborateurs de la CAIB à l'occasion du premier exercice de suivi (testing) du SCI.	2	Services d'audit internes	31 mars 2010	30 avril 2010	Fait. A ce jour, le service du contrôle interne des HUG a procédé à un audit sur les achats, et plus particulièrement sur les domaines à risques. Les conclusions doivent encore être présentées à la direction de la CAIB et aux personnes concernées aux HUG.
5.4.4	Les Cours proposent, dans un premier temps, de créer des familles de fournisseurs à l'instar de ce qui a été réalisé pour les articles, ceci dans le but de pouvoir établir des statistiques sur les fournisseurs.	2	/	/	En cours	En cours.
5.5.4	Les activités des acheteurs de la CAIB devraient être limitées aux activités d'achats proprement dites. Il conviendrait de supprimer la validation des commandes par les acheteurs pour certains produits. Cette opération devrait être uniquement à la charge des responsables de service ou du supérieur hiérarchique des hôpitaux respectifs qu'il s'agirait de sensibiliser à l'importance du bon accomplissement de cette activité de contrôle.	1	CAIB	Fin 2010	En cours	En cours. Dans le cadre de la dématérialisation progressive des commandes et des factures, il n'y aura plus besoin du visa des acheteurs. Par ailleurs, la direction des HUG a décidé de supprimer le visa du directeur de la CAIB pour des montants entre 20'000 et 50'000 F afin de gagner du temps sur l'envoi des commandes.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.6.4	Afin de rendre l'information comparable d'un site à l'autre, la direction de la CAIB est invitée à développer des rapports standardisés entre Genève et Lausanne.	2	Direction CAIB	Fin 2010	En cours	En cours. Avec la prochaine mise en place du logiciel « click view », un tableau de bord comprenant plusieurs indicateurs sera préparé par le directeur de la CAIB.
5.6.4	La direction de la CAIB est invitée à développer les rapports d'analyse d'écart (prix, quantités) pour certaines familles de produits (règle 80/20).	2	Direction CAIB	2011	En cours	En cours. Avec la prochaine mise en place du logiciel « click view », un tableau de bord comprenant plusieurs indicateurs sera préparé par le directeur de la CAIB.
5.6.4	La direction de la CAIB est invitée à mettre en place un référencement commun pour certains fournisseurs.	2	CAIB	2011	En cours	En cours. Ce travail est en cours avec la revue systématique des bases de données fournisseurs des HUG et du CHUV.
5.6.4	Les directions des établissements sont invitées à définir clairement la vision en matière de standardisation et à la communiquer aux commissions et à la CAIB.	2	Directions des établissements	Fin 2010	30 juin 2010	Fait. Une analyse est en cours impliquant chaque établissement.
5.7.4	La direction de la CAIB est invitée à formaliser une méthode de calcul uniforme des économies qui intègre l'enregistrement complet des économies et à s'assurer de la qualité des restitutions du système d'information.	1	Direction CAIB	2011	Pas fait	En cours. Cette recommandation sera traitée dans le cours du 2 ^{ème} semestre et appliquée pour les économies 2010.



N° 25 (Communes) : audit de gestion, relatif au système de contrôle interne dans les communes de Carouge, Lancy, Meyrin, Onex, Thônex et Vernier rapport publié le 4 mars 2010

La Cour a émis 21 recommandations. Elles ont toutes été acceptées spontanément par les communes auditées.

Actuellement 13 recommandations ont été mises en place et 8 sont en cours de réalisation.

Relativement aux **recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées dans les domaines suivants :

- assermentation des collaborateurs chargés de la taxe professionnelle communale par le conseil administratif ;
- suppression de la fonction permettant aux utilisateurs bénéficiant d'un profil « super utilisateur » de se substituer à un autre collaborateur ;
- mise en place de règles claires concernant l'engagement par carte de crédit.

Parmi les **recommandations en cours**, il est relevé que des améliorations doivent encore être apportées, pour certaines communes, en matière :

- de mise en place d'un tableau de bord documentant et justifiant les décisions d'emprunt ;
- de gestion active en matière de contentieux au travers d'une analyse de délégation des actes de défaut de biens.

Egalement dans le cadre des recommandations en cours, il convient de souligner qu'un projet de mise en place d'un SCI standardisé a débuté. Son comité de pilotage s'est réuni en date des 16 avril et 7 mai 2010, réunissant des représentants des communes suivantes :

- Ville de Genève ;
- Carouge ;
- Chêne-Bougeries ;
- Collonge-Bellerive ;
- Thônex ;
- Vernier.

Concernant cette recommandation, les communes ont décidé de fixer un délai final à fin mai 2011.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2	<u>Cartes de crédit :</u> Mise en place de règles claires concernant l'engagement des dépenses par carte de crédit. En outre, il conviendra d'exiger systématiquement les documents justificatifs ainsi que la double signature pour la validation des relevés.	1	CA – SG – Chef du service financier	Réalisé.	Réalisé	Fait. Le service financier a mis à jour sa procédure relative à l'« approbation des frais payés par carte de crédit » le 16 août 2010. Cette dernière comporte l'ensemble des éléments requis pour le contrôle de ce type de dépense.
4.4	<u>Droit d'accès OPALE :</u> Prendre contact avec le SIACG afin de supprimer l'option permettant aux utilisateurs bénéficiant d'un profil « super utilisateur » de se substituer à un autre utilisateur.	1	SIAG – SG – Chefs des services Informatique & Logistique et financier	13.08.2010	13.08.2010	Fait. Cette fonction a été supprimée par le SIACG.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	<p>Mise en place d'un SCI : Mettre en œuvre un projet formalisé et spécifique de mise en place d'un système de contrôle interne portant au minimum sur les domaines examinés lors de cet audit et basé sur le modèle COSO.</p>	3	CA – SG – Association des Secrétaires généraux & ACG, Chef du service financier	Fin 2010.	05.2011	<p>En cours.</p> <p>Dans le cadre de l'association des communes genevoises, des secrétaires généraux des communes et un représentant du SIACG se sont réunis afin de créer un comité de pilotage de mise en place d'un SCI standardisé. Les deux premières réunions ont eu lieu les 16 avril et 7 mai 2010.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 25 : Contrôle interne (Lancy)					
4.2	<u>Décisions d'emprunt :</u> Mise en place d'un tableau de bord permettant de documenter et justifier les décisions d'emprunt.	2	Cheffe du Service financier et de l'informatique	Fin 2010		En cours. Le tableau de bord permettant de documenter et de justifier les décisions n'a pas encore été implémenté.
4.4	<u>Taxe professionnelle :</u> Afin de respecter la législation en la matière, assermenter les collaborateurs chargés de la taxe professionnelle communale.	1			24.11.09	Fait. L'assermentation des collaborateurs chargés de la taxe professionnelle communale, a été effectuée par le Conseil administratif le 24 novembre 2009.
4.4	<u>Droit d'accès OPALE :</u> Prendre contact avec le SIACG afin de supprimer l'option permettant aux utilisateurs bénéficiant d'un profil « super utilisateur » de se substituer à un autre utilisateur.	1	Secrétaire générale	(Initial : De suite) 05.2010		Fait. Cette fonction a été supprimée par le SIACG.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	<p>Mise en place d'un SCI : Mettre en œuvre un projet formalisé et spécifique de mise en place d'un système de contrôle interne portant au minimum sur les domaines examinés lors de cet audit et basé sur le modèle COSO.</p>	3	Secrétaire générale et Cheffe du service financier et de l'informatique (AGSC + ACG)	(Initial : Définition fin 2010 Mise en place dès que possible) 31.05.2011		<p>En cours.</p> <p>Dans le cadre de l'association des communes genevoises, des secrétaires généraux des communes et un représentant du SIACG se sont réunis afin de créer un comité de pilotage de mise en place d'un SCI standardisé. Les deux premières réunions ont eu lieu les 16 avril et 7 mai 2010.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2	<p><u>Gestion du contentieux</u> :</p> <p>Mise en place d'une gestion active en matière de contentieux, notamment par :</p> <ol style="list-style-type: none"> le suivi des actes de défaut de biens à intervalle régulier et l'éventuelle relance de la procédure pour les poursuites correspondantes; la sous-traitance de la gestion des actes de défaut de biens à une société spécialisée dans le recouvrement de créance, ou la négociation de la vente des actes de défaut de biens à des organismes spécialisés. 	2	Responsable du service des finances	31.03.2010	31.03.2010	Fait. La procédure des rappels « factures débiteurs » a été développée le 20 juillet 2010. Il convient encore de mener à terme une analyse afin de mesurer l'opportunité de faire appel à une sous-traitance pour la gestion des actes de défaut de biens.
4.2	<p><u>Subventions</u> :</p> <p>Demander aux associations, pour les subventions d'une certaine importance, une meilleure qualité dans leurs états financiers en leur fournissant un canevas des informations attendues et dans certains cas importants de s'assurer de la révision systématique des comptes par une fiduciaire</p>	2	(Initial : Responsable du service des finances) Secrétaire général (groupe de projet contrat de partenariat)	(Initial 30.06.2010) (Initial 31.12.2010) 09.2011		En cours. Un projet de valorisation du partenariat associations – commune est actuellement en cours.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 25 : Contrôle interne (Meyrin)					
4.4	<u>Droit d'accès OPALE :</u> Prendre contact avec le SIACG afin de supprimer l'option permettant aux utilisateurs bénéficiant d'un profil « super utilisateur » de se substituer à un autre utilisateur.	1	Secrétaire général - SIACG	Au plus vite – voir SIACG (correction)	05.2010	Fait. Cette fonction a été supprimée par le SIACG.
4.4	<u>Mise en place d'un SCI :</u> Mettre en œuvre un projet formalisé et spécifique de mise en place d'un système de contrôle interne portant au minimum sur les domaines examinés lors de cet audit et basé sur le modèle COSO.	3	Secrétaire général – Association des secrétaires généraux - ACG	(Initial : Fin 2010 – Définition du système) 05.2011		En cours. Dans le cadre de l'association des communes genevoises, les secrétaires généraux des communes et un représentant du SIACG se sont réunis afin de créer un comité de pilotage de mise en place d'un SCI standardisé. Les deux premières réunions ont eu lieu les 16 avril et 7 mai 2010.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 25 : Contrôle interne (Onex)					
4.4	<u>Taxe professionnelle :</u> Afin de respecter la législation en la matière, assermenter les collaborateurs chargés de la taxe professionnelle communale.	2	Conseil administratif	28.02.2010	16.03.2010	Fait. L'assermentation du personnel du service financier (comptabilité, taxe professionnelle et informatique) a été effectuée par le Conseil administratif le 16 mars 2010.
4.4	<u>Droit d'accès OPALE :</u> Prendre contact avec le SIACG afin de supprimer l'option permettant aux utilisateurs bénéficiant d'un profil « super utilisateur » de se substituer à un autre utilisateur.	1	Secrétaire général	28.02.2010	05.2010	Fait. Cette fonction a été supprimée par le SIACG.
4.4	<u>Mise en place d'un SCI :</u> Mettre en œuvre un projet formalisé et spécifique de mise en place d'un système de contrôle interne portant au minimum sur les domaines examinés lors de cet audit et basé sur le modèle COSO.	3	Secrétaire général	31.12.2010	05.2011	En cours. Dans le cadre de l'association des communes genevoises, les secrétaires généraux des communes et un représentant du SIACG se sont réunis afin de créer un comité de pilotage de mise en place d'un SCI standardisé. Les deux premières réunions ont eu lieu les 16 avril et 7 mai 2010

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 25 : Contrôle interne (Thônex)					
4.2	<u>Taxe professionnelle :</u> Evaluer l'opportunité d'internaliser les tâches actuellement confiées au prestataire externe. Si la nécessité de mandater un tiers est confirmée, il conviendra alors d'établir un contrat de mandat formalisé. Par ailleurs, afin de justifier le bien-fondé du travail et des heures facturées par le prestataire externe et d'éviter toute ambiguïté, il s'agira de mettre en place un contrôle formalisé des heures effectuées.	1	Conseil administratif Secrétaire général Secrétaire général adjoint administratif	Fin 02.2010	21.05.2010	Fait. Un cahier des charges avec le mandataire en matière d'application de la taxe professionnelle a été conclu le 21 mai 2010. Dans le cadre du contrat, il a été demandé d'obtenir un décompte trimestriel des heures réalisées par la mandataire.
4.4	<u>Taxe professionnelle :</u> Afin de respecter la législation en la matière, assermenter les collaborateurs chargés de la taxe professionnelle communale.	1	Conseil administratif Secrétaire général	Courant février	2 et 9 03.2010	Fait. L'assermentation du personnel en relation avec la taxe professionnelle a été effectuée par le Conseil administratif le 28 mai 2010.
4.4	<u>Droit d'accès OPALE :</u> Prendre contact avec le SIACG afin de supprimer l'option permettant aux utilisateurs bénéficiant d'un profil « super utilisateur » de se substituer à un autre utilisateur.	1	SIACG Secrétaire général adjoint administratif	A déterminer avec le SIACG	05.2010	Fait. Cette fonction a été supprimée par le SIACG.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	<p>Mise en place d'un SCI : Mettre en œuvre un projet formalisé et spécifique de mise en place d'un système de contrôle interne portant au minimum sur les domaines examinés lors de cet audit et basé sur le modèle COSO.</p>	3	Conseil administratif Secrétaire général AGSC ACG	A déterminer après la séance du 18.03.2010	Fin 05.2011	<p>En cours.</p> <p>Dans le cadre de l'association des communes genevoises, les secrétaires généraux des communes et un représentant du SIACG se sont réunis afin de créer un comité de pilotage de mise en place d'un SCI standardisé. Les deux premières réunions ont eu lieu les 16 avril et 7 mai 2010.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	Taxe professionnelle : Afin de respecter la législation en la matière, assermenter les collaborateurs chargés de la taxe professionnelle communale.	1	Secrétaire général	31.01.2010	19.01.2010	Fait. L'assermentation du personnel en relation avec la taxe professionnelle a été effectuée par le Conseil administratif le 19 janvier 2010.
4.4	Droit d'accès OPALE : Prendre contact avec le SIACG afin de supprimer l'option permettant aux utilisateurs bénéficiant d'un profil « super utilisateur » de se substituer à un autre utilisateur.	1	Secrétaire général	(Initial 31.01.2010) En cours selon message du SIACG, achèvement prévu fin août 2010		Fait. Cette fonction a été supprimée par le SIACG.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
4.4	<p>Mise en place d'un SCI : Mettre en œuvre un projet formalisé et spécifique de mise en place d'un système de contrôle interne portant au minimum sur les domaines examinés lors de cet audit et basé sur le modèle COSO.</p>	3	Secrétaire général	(Initial : Définition 31.12.2010 – Mise en œuvre : dès que possible) En cours, achèvement prévu fin mai 2011	<p>En cours.</p> <p>Dans le cadre de l'association des communes genevoises, les secrétaires généraux des communes et un représentant du SIACG se sont réunis afin de créer un comité de pilotage de mise en place d'un SCI standardisé. Les deux premières réunions ont eu lieu les 16 avril et 7 mai 2010.</p>

N° 26 (Ville de Genève) : audit de gestion, relatif au processus de recrutement rapport publié le 4 mars 2010

La Cour a émis 16 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'audité. Actuellement une recommandation a été mise en œuvre, 15 sont en cours de réalisation.

Relativement à la **recommandation mise en place**, des solutions ont pu être réalisées dans le domaine de la mobilité du personnel en Ville de Genève où un nouveau concept a été approuvé par le conseil administratif en date du 25 novembre 2009. Cependant ce dernier n'entrera en vigueur que lors de la mise en application des nouveaux statuts du personnel.

Parmi les **recommandations en cours**, il est relevé que des améliorations sont actuellement apportées en matière d'élaboration de procédure des différentes étapes du processus de recrutement. Toutefois, les documents rédigés n'ont pas encore été soumis à l'approbation du conseil administratif, étant tributaires de la mise en application des nouveaux statuts du personnel.

Dans son rapport d'audit, la Cour avait utilisé l'anglicisme « management override » dans les cas où la direction utilise son pouvoir décisionnel afin de contourner les contrôles internes d'une organisation, et ce dans le cadre d'engagement de personnel. La Cour relevait que certains engagements ne présentaient pas les caractéristiques d'un bon emploi des deniers publics et correspondaient à des décisions ayant permis de contourner le processus habituel. En mars 2010, le conseil administratif avait convenu que ces recrutements présentaient effectivement des manquements et s'était engagé à prendre des mesures visant à éviter qu'ils puissent se reproduire.

Dans le cadre de son suivi annuel, la Cour a souhaité s'assurer que les pratiques de « management override » n'étaient plus tolérées. La Cour a donc procédé à une vérification d'un échantillon de décisions prises à la demande d'un conseiller administratif et a relevé un grave **dysfonctionnement au niveau du conseil administratif** qui a notamment :

- 1) confirmé durant l'été 2010, au poste de fonctionnaire, un collaborateur et ce malgré les avis largement défavorables de tous ses chefs de service et de la DRH. Ce collaborateur est un membre du même parti que le conseiller administratif en charge du département de la culture. Ce dossier avait déjà été analysé et relevé par la Cour dans son rapport et ce relativement à l'engagement initial de ce collaborateur.
- 2) réengagé, en avril 2010, un collaborateur qui avait été licencié en juillet 2008 pour faute grave (gestion déloyale des intérêts publics), et ce malgré le préavis défavorable de la DRH. Ce type d'engagement donne une image plus que négative des pratiques RH en Ville de Genève.

Vu ce qui précède, la Cour ne peut que conclure que le conseil administratif n'a pas tenu ses engagements. Ces pratiques ne correspondent pas à un bon emploi des deniers publics et nuisent considérablement à l'image d'employeur responsable de la Ville de Genève.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p>Recommandation 1 : La Cour invite le département des finances et du logement à proposer une structure organisationnelle du recrutement et, de manière générale, des ressources humaines, en Ville de Genève. En particulier, il conviendra de répertorier les collaborateurs intervenant dans des activités RH au sein des départements et de définir précisément les rôles et responsabilités de la DRH et des gestionnaires RH par services (ou fonction équivalente). A cet égard, le lien fonctionnel ou hiérarchique entre le gestionnaire RH et la DRH de la Ville de Genève est un élément-clé à mettre en œuvre.</p>	3	<p>Gestionnaire carrières et compétences pour la structure organisationnelle du recrutement et des ressources humaines.</p> <p>Directrice des ressources humaines pour l'ensemble des aspects liés aux gestionnaires RH dans les départements et services.</p>	31.12.2010	Fait en juin 2010	<p>En cours.</p> <p>Dans le cadre de cette recommandation, une conseillère en recrutement a été engagée au 1^{er} janvier 2010.</p> <p>Cependant, la Ville de Genève n'a pas encore répertorié l'ensemble des personnes intervenant comme gestionnaire des ressources humaines et n'a donc pas présenté au conseil administratif une nouvelle structure organisationnelle des ressources humaines répertoriant les rôles et les responsabilités de chaque intervenant dans le processus du recrutement.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation 2 : La Cour recommande à la DRH de formaliser et mettre en place un processus de recrutement harmonisé et unique dans tous les services de la Ville de Genève, en tenant compte de l'ensemble des catégories de personnel.	3	Conseillère en recrutement	31.12.2010	En cours	En cours. Un processus de recrutement est en cours de formalisation mais ne distingue pas les spécificités pour le recrutement de l'ensemble des différentes catégories de personnel. Ce document n'a pas encore été validé par le conseil administratif.
4.1.4	Recommandation 3 : La DRH devrait effectuer dans un premier temps un recensement de l'ensemble des directives, afin de pouvoir les mettre à jour ou les annuler. Pour assurer une meilleure communication de ces directives, il conviendrait de mettre à disposition des services un site intranet consultable par l'ensemble des services de la Ville de Genève.	3	Juristes de la DRH et du service juridique de la direction générale	31.12.2011	Pas fait	En cours.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 26 : Processus de recrutement en Ville de Genève					
4.1.4	Recommandation 4 : La Cour recommande à la DRH de mettre en place un concept de gestion prévisionnelle tenant compte des besoins futurs en fonction des réorganisations, des départs à la retraite et de l'identification de talents au sein de l'administration. La DRH devrait piloter et superviser la mise en place de ce projet au sein des services.	2	Conseillère en recrutement	31.12.2011	Pas fait	En cours.
4.2.4	Recommandation 5 : La Cour invite, le conseil administratif à examiner l'opportunité de supprimer la mention « ce poste sera vraisemblablement repourvu en interne » lors de publications générales ou restreintes. Dans les cas de publication restreinte et pour une plus grande transparence, il s'agirait d'étudier la possibilité de modifier les bases réglementaires afin de publier directement, en lieu et place de la publication de l'annonce, la nomination du candidat choisi. La Cour est d'avis que ces cas devraient être exceptionnels et dûment documentés.	3	Directrice des ressources humaines et Direction du département des finances et du logement	31.12.2010	Pas fait	En cours.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Recommandation 6 : La Cour recommande de ne plus rendre obligatoire l'utilisation du document « demande d'emploi » si les candidats disposent d'un CV dûment établi. Pour les candidats n'ayant pas de CV à disposition, il s'agirait de repenser ce formulaire afin de simplifier la postulation en Ville de Genève.	2	Gestionnaire carrières et compétences et Conseillère en recrutement	30.06.2010	Pas fait	En cours.
4.2.4	Recommandation 7 : La Cour encourage notamment la vérification d'au minimum deux des dernières expériences professionnelles et l'authenticité des diplômes obtenus dans certains cas. Afin de ne pas alourdir inutilement le travail administratif, nous invitons la direction des ressources humaines à définir les minima exigibles selon les fonctions et classes.	3	Analyste de fonction pour la définition des minima exigibles	30.09.2010	En cours	En cours. Cette recommandation a été incluse dans le projet de procédure de recrutement, cependant cette dernière n'a pas encore été validée par le conseil administratif.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p>Recommandation 8 : La Cour invite la DRH à établir des grilles de sélections harmonisées afin d'analyser les candidatures reçues en fonction des exigences du poste, ce qui permettra d'avoir une documentation transparente du mode de sélection. En ce qui concerne les entretiens de sélection, la DRH devra également mettre à disposition un modèle de grille d'entretien.</p>	3	Analyste de fonction et Conseillère en recrutement	30.09.2010	En cours	<p>En cours.</p> <p>La Ville de Genève a développé les grilles suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - sélection dossiers des candidats; - canevas d'entretien; - évaluation entretien; - récapitulatif après entretien. <p>Ces documents n'ont pas encore été transmis dans les différents services dans l'attente de la validation du conseil administratif.</p>
4.2.4	<p>Recommandation 9 : A l'instar du domaine comptable, les fonctions transversales devraient être soumises à des tests spécifiques de compétences. A cette fin, la Cour invite la DRH à définir une liste des fonctions concernées et à s'assurer de la mise en œuvre systématique de ces tests.</p>	3	Gestionnaire de carrière	30.06.2011	En cours	<p>En cours.</p> <p>A ce jour, des tests sont déjà en place pour les comptables, les juristes et les pompiers. Il convient de poursuivre pour l'ensemble des fonctions transversales (ex : informaticiens, RH, etc.) comme le préconisait la recommandation de la Cour.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Recommandation 10 : La Cour encourage la DRH à mettre en place systématiquement des évaluations indépendantes de compétences personnelles pour les postes de cadres supérieurs.	3	Directrice des ressources humaines, mise en œuvre conditionnée au vote d'un budget supplémentaire	30.06.2010	Fait depuis janvier 2010	En cours. Cette recommandation a été incluse dans le projet de procédure de recrutement, cependant cette dernière n'a toujours pas été validée par le conseil administratif.
4.3.4	Recommandation 11 : La Cour invite le conseil administratif à étudier l'opportunité de mettre en place une délégation de compétences au conseiller administratif en charge de chaque département. Les embauches concernant l'engagement du personnel fixe devraient être notifiées, à titre informatif, à l'ensemble du conseil administratif. Dans une première phase, seuls les postes dits « non-cadre » pourraient faire l'objet de cette délégation de compétences.	3	Directrice des ressources humaines et Direction du département des finances et du logement	30.06.2011	Pas fait	En cours.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	Recommandation 12 : La Cour recommande à la DRH de revoir et de clarifier les critères d'évaluation amenant à la prise en compte des années d'expérience professionnelle.	2	Gestionnaire carrières et compétences et Administratrice des ressources humaines	31.12.2010	En cours	En cours.
4.3.4	Recommandation 13 : La Cour recommande à la DRH de revoir l'intégralité du formulaire d'évaluation et son utilisation. Il s'agira notamment de prévoir des critères de savoir-être. Par ailleurs, il s'agira également de s'assurer que toutes les sanctions et les avertissements sont systématiquement reportés dans le formulaire d'évaluation statutaire.	2	Directrice des ressources humaines et Gestionnaire carrières et compétences	30.06.2011	En cours	En cours. Des nouveaux formulaires sont en cours d'élaboration et devront entrer en vigueur lors de la mise en application des nouveaux statuts.
4.3.4	Recommandation 14 : La Cour recommande à la DRH de mettre en place un entretien d'évaluation pour les temporaires dont la période de renouvellement s'étend au-delà de 6 mois. Ce dernier devrait être joint systématiquement au préavis du service lors du renouvellement de contrat par le conseil administratif.	3	Directrice des ressources humaines et Gestionnaire carrières et compétences	30.06.2011	Fait en juin 2010	En cours. Cette recommandation a été incluse dans le projet de procédure de recrutement, cependant cette dernière n'a toujours pas été validée par le conseil administratif.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	<p>Recommandation 15 : La Cour invite la DRH à poursuivre son projet de réorganisation de la mobilité en Ville de Genève, tout en excluant de la mobilité les cas générant un mauvais emploi des deniers publics. Pour ce faire, la Cour invite notamment la DRH à effectuer des analyses au cas par cas afin de trouver des accords avec les collaborateurs concernés pouvant inclure des mesures d'accompagnement visant à faciliter le remplacement externe ou des indemnités de départ.</p>	3	Responsable secteur santé / sécurité, Coordinatrice santé et Juriste	30.09.2010	Fait en février 2010	<p>Fait.</p> <p>Un nouveau concept de mobilité en Ville de Genève a été présenté au conseil administratif le 18 novembre 2009 et validé par ce dernier le 25 novembre 2009.</p> <p>Ce concept n'entrera en vigueur que lors de la mise en application des nouveaux statuts.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	<p>Recommandation 16 : La Cour invite la DRH à examiner les situations de collaborateurs travaillant à l'extérieur de l'administration municipale et rémunérés par le budget de la Ville de Genève afin de s'assurer du meilleur usage des deniers publics. Dans ce but, il conviendrait notamment d'envisager :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une réintégration au sein de l'administration municipale ; • Une refacturation de la mise à disposition du personnel ; • La comptabilisation d'une subvention en nature en faveur des associations en question ; <p>Le licenciement lors de motifs suffisants et appropriés.</p>	2	Directrice des ressources humaines	30.06.2010	En cours	<p>En cours.</p> <p>Les situations des deux collaborateurs identifiés par la Cour sont encore en emploi à l'extérieur de l'administration municipale et rémunérés sur le budget du personnel de la Ville de Genève.</p> <p>Cependant des actions sont actuellement en cours pour une résolution de ces situations dès le début de l'année 2011.</p>



N° 27 (Etat de Genève) : audit de gestion, relatif au système de contrôle interne en matière de primes, indemnités, débours et autres prestations accordés au sein de l'Etat de Genève, rapport publié le 22 mars 2010

La Cour a émis 15 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'audité.

Au 30 juin 2010, **une recommandation a été mise en place** : celle liée à la diffusion de la charte éthique conformément à un plan d'action validé par le Conseil d'Etat le 31 mars 2010.

Les **14 autres recommandations sont en cours**. Il convient de noter un glissement de délais de mi-2011 à fin 2012 pour la mise en œuvre des recommandations liées au nouveau système de rémunération (diminution du nombre d'indemnités spécifiques ou non spécifiques à une fonction, etc.).

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Afin de diminuer le nombre d'indemnités spécifiques à la fonction exercée , la Cour encourage l'OPE dans sa démarche d'identifier les indemnités pouvant être considérées comme spécifiques à la fonction exercée par le collaborateur, et juridiquement qualifiables comme étant des droits acquis. En effet, dans le cadre du projet en cours « Répertoire des emplois-référence et Evaluation de fonction », l'OPE prévoit d'intégrer les montants de ces indemnités spécifiques directement dans les nouveaux niveaux de traitement, action qui est également recommandée par la Cour. Dans le cadre des négociations avec les représentants du personnel, il conviendra toutefois de calculer et de tenir compte des coûts/gains supplémentaires pour l'employeur en matière de cotisations sociales et de fiscalité le cas échéant.	2	OPE	Selon étapes prévues dans l'appel d'offre pour un nouveau système d'évaluation des métiers et des fonctions et pour un nouveau système de rémunération : 31.12.2012	En cours	

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	En outre, la Cour recommande également à l'OPE de proposer au Conseil d'Etat une forte réduction du nombre d'indemnités non spécifiques à une fonction et, selon les cas où elles seraient juridiquement qualifiables comme étant des droits acquis, de déterminer le type de compensation à offrir aux membres du personnel. Pour ce faire, la Cour recommande à l'OPE d'inventorier et le cas échéant de regrouper les primes, indemnités et débours par finalité afin d'éviter de compenser de multiples fois le même inconvénient ou prestation particulière, notamment considérant les possibilités offertes par l'art. 11 al.3 du RTrait en matière de code complémentaire	1	OPE Répertoire l'ensemble des indemnités, justifier leur versement en regard des lois et règlements, distinguer les indemnités liées à la fonction des autres Présenter pour validation la liste au CE	(initial 31.03.2011) 31.12.2012 (initial 30.06.2011) 31.12.2012	En cours	

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	L'OPE est invité à inventorier les primes et indemnités non spécifiques à un département et absentes du MIOPE (p.ex. indemnité pour frais de téléphone portable), puis à en établir les directives d'octroi dans le MIOPE.	1	OPE Dès que liste des indemnités et primes est validée par le CE, le MIOPE sera mis à jour dans les 3 mois.	01.04.2013	En cours	
4.2.4	L'OPE est invité à présenter pour décision formelle du Conseil d'Etat les primes et indemnités non spécifiques à un département et qui n'ont pas fait l'objet d'une décision formelle du Conseil d'Etat à ce jour (p.ex. indemnité super-utilisateur bureautique).	1	OPE	(initial 30.06.2011) 31.12.2012	En cours	

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	En veillant à une coordination avec les étapes du projet en cours « Répertoire des emplois-référence et Evaluation de fonction » afin d'éviter tout travail inutile, les responsables RH des départements octroyant des indemnités spécifiques à certaines fonctions, ou des indemnités uniques pour activités complémentaires, ou un traitement supérieur en raison d'un code complémentaire, sont invités à établir des directives d'octroi, et d'en informer l'OPE en raison de sa responsabilité du contrôle transversal et de garant de l'égalité de traitement. Il conviendra de porter une attention particulière quant aux critères de différenciation entre les indemnités uniques pour activités complémentaires, les indemnités pour heures supplémentaires des cadres supérieurs et l'activité complémentaire faisant l'objet du code complémentaire. Finalement, tant l'OPE que les responsables RH départementaux sont invités à revoir la pertinence du caractère « permanent » de certaines indemnités initialement prévues de manière ponctuelle ou propre à une activité.	2	OPE/CSRH Identifier les personnes bénéficiant d'une indemnité pour activité complémentaire et en collaboration avec les départements en établir la pertinence à ce jour ; établir les règles d'attribution :	(initial 30.06.2011) 31.12.2012	En cours	

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	La Cour invite l'OPE, lors de la future diffusion de la charte, à la faire signer par tout collaborateur afin d'attester de sa prise de connaissance, en insistant sur la nécessaire exemplarité des comportements à adopter par les collaborateurs dans toute situation impliquant des éléments de rémunération tels que traitement, primes, indemnités, débours, etc.	2	Responsables RH sous la supervision de l'OPE	Dès validation de la charte par le CE	En cours Selon plan d'action lié à la charte éthique	Fait. Charte approuvée par le Conseil d'Etat le 31 mars 2010.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p>Dans l'attente de l'analyse de risques et de la matrice de contrôle, les responsables RH départementaux sont invités à compléter leur directive débourss en précisant, p.ex., que chaque ticket de restaurant soit documenté (nom des personnes, objet du repas - particulièrement dans les cas de repas dits « protocolaires », et ce à tout niveau dans les départements et à la chancellerie) ; que chaque ticket de taxi fasse l'objet d'une justification de son caractère particulier, notamment lorsque l'usager dispose également d'une indemnité forfaitaire pour l'usage professionnel du véhicule privé ; que les cadeaux de naissance en sus de l'allocation versée par l'Etat fassent l'objet d'une directive afin d'assurer l'égalité de traitement, etc. Copie de ces directives devrait être remise à l'OPE en raison de la responsabilité de contrôle transversal de ce dernier. Les remboursements devraient être conditionnés à l'existence de ces justificatifs requis. A ce titre et afin d'éviter des inefficacités au niveau du secrétariat général, il convient d'utiliser la possibilité offerte par le RDébourss de déléguer l'approbation préalable jusqu'aux niveaux hiérarchiques requis par le type d'activité des services ou collaborateurs concernés.</p>	2	<p>OPE en collaboration avec départements.</p> <p>Etablir une directive commune en matière de remboursement de débourss (frais de repas et taxis). Identifier les différents cadeaux pour événements exceptionnels (naissance ou retraite par exemple) qui sont offerts en sus des allocations ou autres primes versées par l'Etat. Proposer une liste d'événements exceptionnels justifiant l'octroi d'un cadeau et un montant uniforme.</p>	30.06.2011	En cours	

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	Prenant acte de l'important travail réalisé par l'OPE en 2009 en matière de documentation du contrôle interne, la Cour invite l'OPE à faire une revue systématique du traitement social et fiscal des primes, indemnités et débours.	2		Sur la base de la liste validée par le CE, cette revue systématique sera effectuée dans les 3 mois suivant la décision	En cours 3 mois suivant la validation au CE	
4.3.4	En coordination avec les étapes du projet en cours « Répertoire des emplois-référence et Evaluation de fonction » afin d'éviter tout travail inutile, l'OPE est invité à établir une analyse des risques pour les quelques primes, indemnités et débours communs à plusieurs départements et dont le montant est significatif (p.ex. indemnité pour usage du véhicule privé, indemnité pour frais de téléphone portable). Cela permettra de limiter la charge administrative de la mise en place du SCI en se focalisant sur les risques importants.	2	OPE	30.03.2011	En cours	

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p>En tenant compte des mêmes modalités que pour l'analyse de risques, l'OPE et les responsables RH départementaux sont invités à définir et implémenter les matrices de contrôle pour les risques identifiés. Il est essentiel que la description des activités de contrôle réponde aux questions de base (qui, quoi, comment, à quelle fréquence, quand, où, pourquoi) et qu'elle indique la procédure à suivre par l'utilisateur lorsque le contrôle détecte une erreur. Un exemple figure en <u>Annexe 1</u>.</p> <p>Cette mise en œuvre devrait être effectuée sous la supervision et la coordination de l'OPE, avec l'appui du Collège spécialisé contrôle interne pour les aspects méthodologiques et les responsables RH départementaux pour les autres aspects. Il est essentiel de s'assurer que les minima à respecter en termes de contrôles ainsi que les outils à utiliser (matrices de contrôle, etc.) soient définis au niveau transversal et implémentés dans chaque département.</p>	2	CSRH	30.03.2011	En cours	



Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	Avec le concours de la DGFE, l'OPE est invité à préciser les rubriques SIRH et les natures comptables à utiliser pour chaque type de primes, indemnités et débours, ainsi que les libellés recommandés. Les responsables financiers départementaux sont invités à n'utiliser que SIRH ou le module E-expense pour le paiement de primes, indemnités ou débours. En cas d'exception (E-caisse ou AP), il conviendrait d'indiquer précisément dans le libellé de la transaction le type d'indemnité ou de débours versé.	1	OPE Dans un premier temps seront identifiées les rubriques de paies qui peuvent être réduites simplement (OPE - 30.06.2011) et celle qui, en lien avec les natures comptables, seront simplifiées et harmonisées avec la mise en place de MCH2 (DGFE-OPE-2012).	OPE - 30.06.2011 ; DGFE-OPE- 2012	En cours	

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	Conformément à l'art. 9 al. 3 LTrait, l'OPE est invité à établir dans le compte rendu financier de l'exercice 2009 une information détaillée des primes, indemnités et débours, par exemple sur la base des tableaux chiffrés établis par la Cour. Les éléments de revenu relatifs au Conseil d'Etat devraient figurer de manière distincte et détaillée dans ce compte rendu conformément aux prescriptions de la Dico-GE 7.	2	OPE	Une information détaillée des primes, indemnités et débours sera établie dans le compte rendu financier des exercices 2010 et suivants.	En cours	
4.4.4	L'OPE est invité à établir un tableau de bord (« reporting ») sur les primes, indemnités et débours, à suivre mensuellement. La version annuelle de ce tableau de bord pourrait être utilisée dans le compte rendu financier de l'exercice et ainsi répondre à l'exigence de la LTrait.	2	OPE	Sur la base de la liste validée par le CE, ce "reporting" sera mis en place le mois suivant la décision sur une base trimestrielle	En cours	

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	L'OPE est invité à contacter le CCCFI afin de déterminer la possibilité de saisir le matricule du collaborateur lors de l'usage des modules E-caisse ou AP de la CFI.	2	OPE	(initial : 31.03.2010) 30.10.2010	En cours	
4.5.4	Une fois les étapes relatives aux quatre premières composantes du SCI mises en place, l'OPE est invité à établir un suivi et une surveillance adéquate d'une part des processus liés aux indemnités et débours afin de vérifier notamment l'efficacité opérationnelle des contrôles clés menés par les départements, d'autre part de la connaissance des lois, règlements et documents pertinents (charte de valeurs, etc.) par les acteurs concernés. Il s'agira notamment de procéder par sondage annuel sur une indemnité ou débours particulier (échantillon représentatif) et par contrôles systématiques lors de changements de situation contractuelle p.ex. A leur échelle, les responsables RH départementaux sont invités à faire de même.	2	OPE	Dès le 1.01.2012 en continu.	En cours	



N° 28 (Etat de Genève) : audit de gestion, relatif à l'organisation des ressources humaines rapport publié le 22 mars 2010

Sur les 13 recommandations émises par la Cour, 5 ont été réalisées et 8 sont en cours.

Les **5 recommandations réalisées** concernent la validation d'une feuille de route pour 2010, l'élaboration et le déploiement d'une procédure de gestion, de suivi et de contrôle de la masse salariale, d'une procédure de recrutement, le suivi des sanctions par motif et département, ainsi que le plan de déploiement du projet relatif à la gestion des absences.

8 recommandations sont en cours de réalisation et concernent la mise en place de tableaux de bord et d'indicateurs relatifs à la masse salariale, en particulier par catégorie de collaborateurs et/ou en lien avec les objectifs du Conseil d'Etat et au suivi des formations dispensées.

Un appel d'offres a été lancé pour trouver un accompagnateur à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour définir le nouveau système d'évaluation et de rémunération. Ceci débouchera également sur l'affinement des besoins en formation.

Ainsi, après seulement 4 mois, certaines procédures ont pu être approuvées et certains sujets aboutir tout en gardant à l'esprit que l'application des procédures devra être contrôlée en pratique et que des projets d'envergure tels que la gestion prévisionnelle des compétences ou la mise en place d'indicateurs qui reflètent l'activité prendront davantage de temps pour être menés à bien.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p>Recommandation 1 : Le Conseil d'Etat est invité à préciser ses attentes pour l'OPE en matière de conception de politique RH, pour chaque thème de la politique RH (conditions-cadre, gestion de la masse salariale, gestion prévisionnelle, formation, santé) en regard également des attentes sur les structures transversales et du choix d'organisation souhaités (voir les recommandations conclusives du point 4.9.2).</p>	3	Délégation CE RH	31.12.2010 (Initial : Immédiat)	En cours 31.12.2010	En cours.



Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Recommandation 2 : L'OPE devrait pouvoir imposer des procédures relatives à la gestion, au suivi et au contrôle de la masse salariale (formats de suivi, nature et séquence des actes de gestion et des contrôles) après concertation avec les RH départementaux et d'autres interlocuteurs financiers ou du contrôleur interne pour les déterminer.	4	OPE	<i>Selon décision du CSG pour la directive transversale de contrôle. Selon décision du CE pour les directives transversales des indicateurs et mesures des effectifs et de la masse salariale.</i>	21.08.2009	Fait. Les procédures ont été établies et sont applicables dans tous les départements.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p>Recommandation 3 : Développer des tableaux de bord globalement et par statut et catégorie de personnel homogène, et les déployer dans tous les départements sous la responsabilité de l'OPE qui s'entoure des responsables RH et financiers départementaux pour en définir les formats.</p> <p>Limiter le nombre d'extractions à disposition des départements à celles qui sont pertinentes pour leur gestion opérationnelle et stratégique.</p>	4	OPE	01.01.2011 <i>Selon décision du CE pour les directives transversales des indicateurs et mesures des effectifs et de la masse salariale.</i>	En cours	En cours.
4.3.4	<p>Recommandation 4 : La Cour invite le Conseil d'Etat à désigner l'OPE comme seul garant des définitions et des suivis des objectifs relatifs aux RH, et ce, dès leur annonce.</p> <p>De même la Cour invite les départements à n'utiliser que les formats et chiffres validés par l'OPE et le Conseil d'Etat dans leurs actions de communication.</p>	4 4	OPE Départements	01.01.2011 (initial 30.06.2010) immédiat	En cours	En cours.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p>Recommandation 5 : La Cour invite le collège des secrétaires généraux à obtenir du collège spécialisé RH voire à son groupe de travail « compétences » une concrétisation de la GPEC en s'appuyant sur le projet « RepER ».</p> <p>Concentrer la démarche de définition des besoins en RH et des écarts pour les prestations majeures à délivrer dans chaque département en identifiant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les postes et personnes clés d'encadrement et métiers qui jouent un rôle d'importance dans la délivrance des prestations quel que soit le niveau hiérarchique ; - les besoins par emploi-métiers et filières. <p>En outre, il conviendra d'évaluer l'impact sur le budget et le plan quadriennal.</p> <p>Si la démarche n'aboutissait pas dans des délais raisonnables de 6 mois, confier la conduite de ce projet à l'OPE qui devra dès lors mener des entretiens dans chaque département, accompagné des responsables RH des départements.</p>	4	Collège des secrétaires généraux	31.08.2010	En cours	En cours. Le groupe de travail "compétences" a été mis sous la responsabilité de l'OPE. Le Conseil d'Etat, dans sa séance du 16 mars 2010, a adopté le guide méthodologique du RepER ainsi que les domaines fonctionnels et les emplois de référence du répertoire. La poursuite du projet est en attente du résultat de l'appel d'offre pour une prestation d'accompagnement pour un nouveau système d'évaluation et de rémunération. La définition des besoins et des ressources relève des départements. Le degré de priorité assorti d'un calendrier doit encore être débattu au sein du CSG.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	Recommandation 6 : Les priorités RH devraient être débattues directement au sein du collège des secrétaires généraux puisque le directeur général de l'OPE y est présent avec une voix consultative.	3	Collège des secrétaires généraux	Mis en place au cours de l'audit	Mis en place au cours de l'audit en 2009	Fait. La feuille de route 2010 a été validée par le Collège des secrétaires généraux.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	<p>Recommandation 7 : Le collège spécialisé RH devrait se fixer des délais pour faire aboutir les procédures de recrutement et consigner dans ses procès-verbaux de séance toutes les objections éventuellement soulevées avec mention du département qui les émet.</p> <p>Le collège spécialisé RH et plus particulièrement son groupe de travail « recrutement » devraient proposer une politique de recrutement commune et harmonisée pour l'ensemble des départements et qui favorise la mobilité interne. Cette procédure peut ainsi prévoir des règles spécifiques en ce qui concerne le recrutement des cadres (classes supérieures à 23 et plus) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une implication systématique des responsables RH des départements ; - une réalisation d'une évaluation des compétences humaines clés ; - une rencontre systématique d'au minimum 2 candidatures internes pour autant qu'elles existent ; - une synthèse comparant les trois derniers candidats retenus avec documentation du choix 	4	CSRH	Fin février 2010	Fin février 2010	Fait. Une procédure de recrutement commune à tout l'Etat a été établie, approuvée et est applicable. Cette procédure confirme la décentralisation du recrutement dans les départements avec une implication plus forte des RH départementales.



	<p>Pour l'ensemble des autres recrutements, la procédure devrait introduire un droit de regard des responsables départementaux des ressources humaines sur la sélection finale des candidats retenus.</p> <p>En appui de cette procédure, des indicateurs devraient être développés, reflétant le nombre de postes pourvus par des candidatures internes et externes.</p> <p>Ce projet devrait être approuvé d'ici au premier trimestre 2010. Passé ce délai, et si la procédure est toujours dans l'impasse, l'OPE devrait pouvoir proposer une procédure de référence conforme aux bonnes pratiques et participer aux entretiens finaux de recrutement, au moins pour les cadres supérieurs de l'Etat (classe supérieure à 23).</p>					
4.5.4	<p>Recommandation 8 : L'OPE devrait coordonner le recours à des cabinets externes en tenant à disposition des départements une sélection de prestataires spécialisés et en participant aux négociations des tarifs.</p>	3	OPE pour proposition après identification des cabinets externes utilisés par les départements, CSG pour décision	31.12.2010	En cours	En cours.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.6.4	<p>Recommandation 9 : La mise en place du projet « RepER » et des autres projets prévus, notamment en matière de rémunération, devrait permettre de réduire le coût administratif des progressions salariales extraordinaires et de faire évoluer un collaborateur méritant au sein de son emploi-métier.</p>	4	OPE et Départements	31.12.2012	En cours	En cours.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.6.4	<p>Recommandation 10 : L'OPE devrait définir des formats de suivis des différents types de sanctions et en coordonner le remplissage auprès des départements sur base régulière en précisant les définitions.</p> <p>L'OPE devrait définir précisément les notions exprimées par le Conseil d'Etat (par exemple placards dorés) et déterminer leur format de suivi, dès leur annonce. Cela permettrait notamment d'évaluer l'efficacité des changements législatifs et les volontés du Conseil d'Etat.</p> <p>En outre et indépendamment de la problématique des placards dorés, il est bien évidemment de la responsabilité des chefs de service et des directeurs de prendre des actions de gestion envers des collaborateurs dont les prestations sont jugées insuffisantes.</p>	4	OPE	28.02.2010	28.02.2010	Fait pour le tableau de sanctions.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.7.4	Recommandation 11 : Le collège spécialisé RH voire son groupe de travail « formation » affine les besoins en formation en tenant compte des travaux relatifs à la GPEC et au projet RepER présentés précédemment.	3	OPE	31 décembre 2012 (cf. recommandation 9)	En cours	En cours.
4.7.4	Recommandation 12 : Au minimum selon les 4 critères précités, l'OPE développe des indicateurs pertinents relatifs à la formation et pour cerner la participation aux cours. Les indicateurs relatifs à l'assiduité à la formation devraient être mis en place par contenu et degré d'utilité des cours. Ces indicateurs sont également à déployer aux autres centres de formation de l'Etat.	3	OPE	31.12.2010	Pas fait	En cours.



Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.8.4	<p>Recommandation 13 : Le collège spécialisé RH doit se fixer des délais pour faire aboutir la gestion des absences et consigner dans ses procès-verbaux de séance toutes les objections éventuellement soulevées avec mention du département qui les émet.</p> <p>A défaut, l'OPE doit pouvoir imposer certaines procédures et méthodes de travail.</p>	3	CSRH	Selon plan de déploiement validé	22.07.2009	Fait en cours d'audit. Plan de déploiement jusqu'en 2011 validé par le Conseil d'Etat.



N° 29 (Etat de Genève) : audit de légalité et de gestion, relatif aux honoraires et prestations de service de tiers, rapport publié le 3 juin 2010

Les 20 recommandations de la Cour des comptes ont été approuvées. Elles sont en cours de mise en œuvre et feront l'objet d'un premier suivi en juin 2011.

N° 30 (DCTI) : audit de gestion, relatif à l'organisation et à la gestion financière des travaux de construction, rapport publié le 29 juin 2010

Les 31 recommandations de la Cour des comptes ont été approuvées. Elles sont en cours de mise en œuvre et feront l'objet d'un premier suivi en juin 2011.

N° 31 (DIP) : audit de gestion, relatif aux crédits d'ouvrage des équipements scolaires du cycle d'orientation et de l'enseignement postobligatoire, rapport publié le 29 juin 2010

Les 18 recommandations de la Cour des comptes ont été approuvées. Elles sont en cours de mise en œuvre et feront l'objet d'un premier suivi en juin 2011.



Le budget de la Cour (année civile 2009)

Globalement, ce troisième exercice de la Cour des comptes se traduit par un coût net (y compris imputations internes) de 3'417'529 F, soit 93.1% de son budget de l'année 2009.

Les charges contrôlées par la Cour des comptes sont les **charges de personnel** (nature 30) qui s'élèvent à 3'191'482 F (soit 95.3% du budget) et les **dépenses générales** (nature 31) qui s'élèvent à 70'868 F (soit 42.9% du budget). Les autres charges ou revenus (location de locaux, amortissements, indemnités accident, etc.) sont gérées par le Département des constructions et des technologies de l'information ou l'Office du personnel de l'Etat et se chiffrent à 155'179 F.

Charges contrôlées par la Cour des comptes

30 Charges de personnel

	Comptes 2009	Budget 2009	Variation F	Variation %
Total nature 30	3'191'482	3'348'152	- 156'670	- 4.7%

Les charges de personnel comprennent les 3 magistrats titulaires de la Cour, les 3 magistrats suppléants (indemnisés par jetons de présence selon le nombre d'heures effectuées) et les 12.6 collaborateurs de la Cour au 31 décembre 2009. Elles sont inférieures au budget, en raison principalement du délai pour pourvoir les postes vacants de la Cour, compte tenu des exigences à l'engagement, ainsi que du temps de travail des magistrats suppléants moins sollicités que prévu en 2009.

31 Dépenses Générales

	Comptes 2009	Budget 2009	Variation F	Variation %
Total nature 31	70'868	165'335	- 94'467	- 57.1%

La variation par rapport au budget est principalement due au report sur 2010 des prestations de tiers (consultants informatiques, instituts de sondage, etc.) prévues dans les missions d'audit, compte tenu des priorités issues des demandes d'audit émanant du Grand Conseil et du Conseil d'Etat.

A noter encore que le temps de travail consacré à la formation s'élève à 6% en 2009 (4% en 2008) et le taux d'absentéisme (maladie et accident) à 2.4% en 2009 (2.7% en 2008).



Les indicateurs de performance de la Cour

Dans le cadre de la mise en place du budget par programmes de l'Etat de Genève, la Cour a décrit sa prestation d'audit et développé trois indicateurs de performance, décrivant de manière synthétique le niveau d'atteinte des objectifs de la Cour des comptes. Cette performance est définie selon trois axes : **l'efficacité**, en termes d'impact ou résultat final de l'action publique (point de vue du citoyen), **l'efficience** (point de vue du contribuable), la **qualité** de service (point de vue du destinataire/usager). Si ces indicateurs sont utiles comme repères temporels et aiguillons évolutifs de l'activité de la Cour des comptes, ils ne sauraient toutefois être exhaustifs de l'activité déployée ni interprétés de manière absolue.

Prestations de la Cour des comptes

Libellé de la prestation	Audits de la Cour des Comptes (référence budget par programme : 004 Services généraux, prestation 004.01)
Description de la prestation	<p>Analyser les processus de gestion des entités auditées afin de déterminer les secteurs à risque d'un point de vue de la régularité des comptes, de la légalité des activités et opérations et du bon emploi des fonds publics.</p> <p>Sur la base de communications de citoyens, de demandes du Conseil d'Etat, du Parlement ou du Pouvoir judiciaire, ou encore par autosaisine, effectuer un audit de légalité, financier ou de gestion des entités (ou d'une partie de leurs activités) soumises à son contrôle.</p> <p>Etablir des rapports portant sur les contrôles opérés. Dans la mesure du possible, émettre des recommandations à l'audité pour que ce dernier puisse résoudre les problèmes de régularité, légalité ou de bon emploi identifiés.</p> <p>Dénoncer au procureur général les infractions relevant du droit pénal. Signaler les autres abus, irrégularités et déficiences aux autorités compétentes par le biais des rapports.</p> <p>Effectuer un suivi des recommandations émises. Etablir un rapport de gestion annuel, intégrant notamment les suites données aux recommandations.</p>
Destinataire de la prestation	L'entité auditée, le Conseil d'Etat, le Grand Conseil, les autres autorités et organisations intéressées, les citoyens
Description de la volumétrie et du contexte	Le nombre de dossiers traités par la Cour est extrêmement variable: d'une part de nombreuses communications de citoyens impliquent des recherches préliminaires qui n'aboutiront pas à un rapport (décisions de non-entrée en matière), d'autre part les audits de gestion de la Cour peuvent intégrer des dimensions organisationnelles complexes (p.ex. audits de gestion "transversaux") et impliquer un facteur temps d'un rapport de 1 à 10 par rapport à un audit financier traditionnel.
Commentaire	Le champ de contrôle de la Cour comprend près de 300 services de l'Etat, près de 100 organisations de droit public, plusieurs centaines d'organisations subventionnées de droit privé, 45 communes. Ces entités représentent au total plus de 10 milliards de budget de fonctionnement et emploient environ 30'000 personnes.



Indicateurs de performance de la Cour des comptes pour la prestation O04.01 « Audits de la Cour des comptes »

Type	Indicateur d'efficacité
Objectif	Etre une source de propositions au service du citoyen, du parlementaire et de l'administration en fournissant des connaissances constituant de véritables aides à la prise de décision (soit dans le cadre d'un rapport, soit dans le cadre d'une lettre de non-entrée en matière).
Critère et moyen de vérification	Objets traités par an, soit la somme des rapports publiés et de lettres de non-entrée en matière dûment motivée après une étude du dossier.
Outil de mesure	Tableau de suivi interne; rapport annuel de la Cour
Valeur cible	24 objets traités par an
Seuil d'information critique	12 objets traités par an



Valeur réalisée pour l'année 2009-2010 : **18 objets traités** (2008-2009 : 26 objets traités ; 2007-2008 : 33 objets traités).

Commentaire : la diminution du nombre d'objets traités s'explique par le nombre d'audits multi-entités ou transversaux réalisés en 2009-2010 (rapport n° 25 : audit de gestion relatif au système de contrôle interne des communes de Carouge, Lancy, Meyrin, Onex, Thônex et Vernier ; rapport n° 27 : audit de gestion relatif au système de contrôle interne en matière de primes, indemnités, débours et autres prestations accordés au sein de l'Etat de Genève ; rapport n° 28 : audit de gestion relatif à l'organisation des ressources humaines au sein de l'Etat de Genève ; rapport n° 29 : audit de légalité et de gestion relatif aux honoraires et prestations de service de tiers facturés à l'Etat de Genève).

Type	Indicateur d'efficience
Objectif	Recommander des mesures réalistes amenant à des économies ou des revenus supplémentaires que l'audit pourra mettre en place tout en améliorant sa qualité de gestion.
Critère et moyen de vérification	Propositions d'économies sur des frais actuellement dépensés, sur des revenus supplémentaires. Recommandations permettant d'éviter des dépenses futures
Outil de mesure	Rapports d'audit et rapport annuel de la Cour
Valeur cible	3'000'000 par an
Seuil d'information critique	1'000'000 par an



Valeur réalisée pour l'année 2009-2010 : **20.5 millions d'économies mesurables proposées, dont 5.9 uniques et 14.6 récurrentes** (2008-2009 : 10.0 millions d'économies, dont 1.0 uniques et 9.0 récurrentes ; 2007-2008 : 4.3 millions d'économies, dont 2.0 uniques et 2.3 récurrentes).

Type	Indicateur de qualité
Objectif	Permettre à un maximum de citoyens, de parlementaires et de fonctionnaires de connaître le travail effectué par la Cour et de ce fait favoriser la transparence de l'action publique, indirectement la mise en place des recommandations
Critère et moyen de vérification	Nombre de visites sur le site et nombre de téléchargements des rapports (source : Haute Ecole de Gestion)
Outil de mesure	Statistiques de fréquentation du site internet de la Cour
Valeur cible	Visites: 24'000 ; rapports: 6'000
Seuil d'information critique	Visites: 4'000 ; rapports: 1'000



Valeurs réalisées pour l'année 2009-2010 : **90'855 visites** du site et **27'182 téléchargements** de rapports (2008-2009 : 44'803 visites du site et 13'377 téléchargements de rapports ; 2007-2008 : 38'572 visites du site et 8'548 téléchargements de rapports).

Au 30 juin 2010, les 5 rapports les plus téléchargés depuis leur publication étaient :

1. 3'713 téléchargements : rapport N°21 (DCTI) : audit de gestion, relatif au Centre des technologies de l'information (CTI), publié le 30 juin 2009
2. 2'963 téléchargements : rapport N°17 (Corps de police) : audit de légalité et de gestion, relatif aux éléments de rémunération, publié le 24 mars 2009
3. 2'612 téléchargements : rapport N°2 (Corps de Police) : audit de gestion, relatif à la fonction financière du Corps de Police et au projet Micado, application informatique du Service des Contraventions, publié le 26 juin 2007
4. 2'359 téléchargements : rapport N°16 (Etat de Genève, Ville de Genève, Plan-les-Ouates, SIG ; AIG ; Palexpo SA) : audit de gestion, relatif à la trésorerie (liquidités et dette), publié le 24 février 2009
5. 1'911 téléchargements : rapport N°4 (Aéroport International de Genève AIG) : audit de gestion et de légalité, relatif aux charges de promotion, publicité et autres événements, publié le 3 octobre 2007



Objectifs pour 2010-2011

La Cour conduira des audits stratégiques portant sur la structure de l'Etat et des communes afin d'en améliorer la gestion (éviter les dysfonctionnements, doublons, lenteurs, etc.), parallèlement aux audits spécifiques portant sur les problématiques opérationnelles des entités (légalité des activités, régularité des comptes, bon emploi des fonds).

Ces objectifs ne sauraient être atteints sans un travail intense de l'ensemble des magistrats et collaborateurs de la Cour des comptes. Que ces derniers soient ici remerciés pour leur engagement soutenu au cours de ces trois dernières années et pour leur apport de compétences de haut niveau dans le domaine juridique, comptable, financier et de la gestion en général. Composée de quatre juristes (dont deux anciens juges et une experte fiscale diplômée), cinq experts-comptables diplômés et sept experts financiers, auditeurs internes certifiés ou contrôleurs de gestion, la Cour s'engage à poursuivre avec constance l'amélioration de ses prestations d'audits dans une perspective d'aide à la décision pour les administrations, d'aide à la surveillance pour le pouvoir législatif et d'information fiable, claire et objective pour le public.

Genève, le 12 octobre 2010

Stéphane Geiger
Président

Antoinette Stalder
Magistrat titulaire

Stanislas Zuin
Magistrat titulaire