

RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE



COUR DES COMPTES

Annexes

au rapport annuel d'activités 2008/2009

Genève, le 9 octobre 2009



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.....	5
Les suites données aux rapports de la Cour (art. 9 al. 3 litt. c) et d) de la LICC)	7
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	13
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	18
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.....	22
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.....	24
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.....	29
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.....	36
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	49
N°11 (Ville de Genève) : audit de gestion, relatif au service des achats, rapport publié le 11 mars 2008	57
N°12 (DCTI / FIDP / GIM) : audit de gestion, relatif à la politique publique du logement social, rapport publié le 30 juin 2008	60
N°13 (DCTI) : audit de gestion, relatif à la Commission de gestion du portefeuille des projets (CGPP), rapport publié le 30 juin 2008.....	65
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	69
N°15 (DCTI) : audit relatif à la gestion des locaux administratifs, rapport publié le 18 décembre 2008.....	73
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.....	78
N°17 (Corps de police) : audit de légalité et de gestion, relatif aux éléments de rémunération, rapport publié le 24 mars 2009	91
N°18 (Etat de Genève) : audit de gestion, relatif à l'organisation et à la fonction comptables, rapport publié le 11 juin 2009	101
N°19 (Ville de Genève) : audit de gestion, relatif au Fonds municipal d'art contemporain, rapport publié le 11 juin 2009	101
N°20 (Etat de Genève) : audit financier et de gestion, relatif à l'EUROFOOT 2008, rapport publié le 19 juin 2009	101



N° 21 (DCTI) : audit de gestion, relatif au Centre des technologies de l'information (CTI), rapport publié le 30 juin 2009.....	101
Le budget de la Cour (année civile 2008)	102
Les indicateurs de performance de la Cour	103
Objectifs pour 2009-2010	106

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 2008 au 30 juin 2009	<i>En cours d'examen avant entrée en matière</i>	Entrée en matière écartée	Entrée en matière acceptée	
			<i>En cours d'audit</i>	Terminé (rapport publié)
Communications du Grand Conseil	-	-	-	-
Communications de la Commission des finances	2	1	1	2
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 des Finances de l'Etat de Genève	-	-	1	-
Autres communications (citoyens, formations politiques, etc.)		6	2	3
Autosaisines	-	-	5	2
Sous-total : communications et autosaisines du 1^{er} juillet 2008 au 30 juin 2009 : 25 dossiers ouverts, soit <u>14 objets traités</u> et 11 objets en cours	2	<u>7</u>	9	<u>7</u>²
Sous-total : traitement des 14 objets en cours au 30 juin 2008 (5 objets en examen avant entrée en matière et 9 objets en cours d'audit) : <u>12 objets traités</u> et 2 objets en cours d'audit	1	<u>5</u>	1	<u>7</u>³
Total des objets traités du 1^{er} juillet 2008 au 30 juin 2009, y compris les dossiers en cours au 30 juin 2008 : 39 dossiers, soit <u>26 objets traités</u> et 13 objets en cours	3	<u>12</u>	10	<u>14</u>⁴



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 7 objets traités par la Cour n'ont fait l'objet de la publication que de 5 rapports distincts, 2 communications citoyennes portant sur le même thème qu'une autosaisine en cours d'audit.

³ Ces 7 objets traités par la Cour n'ont fait l'objet de la publication que de 3 rapports distincts, 3 communications citoyennes portant sur les mêmes thèmes que des autosaisines en cours d'audit.

⁴ Ces 14 objets traités par la Cour n'ont fait l'objet de la publication que de 8 rapports distincts, 5 communications citoyennes 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)

Tableaux chiffrés des suites données aux rapports

Au 30 juin 2008, les 13 rapports publiés par la Cour contenaient 134 recommandations. Seules 3 recommandations avaient été refusées par les entités auditées. Sur les 131 recommandations acceptées, 28 étaient réalisées, 99 étaient en cours de réalisation et 4 étaient restées sans suite. Au 30 juin 2009 et pour ces mêmes recommandations, 60 sont réalisées, 46 en cours et 25 restées sans suite.

Du 1er juillet 2008 au 30 juin 2009, 8 nouveaux rapports ont été publiés, contenant 147 recommandations dont 1 refusée par l'audit. Sur les 146 recommandations acceptées, 35 sont réalisées au 30 juin 2009, 104 sont en cours de réalisation et 7 sont restées sans suite.

Sur l'ensemble de ses rapports publiés au 30 juin 2009, la Cour a ainsi émis 281 recommandations, dont 277 ont été acceptées. 95 de celles-ci ont été réalisées, 150 sont en cours et 32 sont restées sans suite.

Les tableaux récapitulatifs ci-après présentent le détail de ces chiffres pour chaque rapport. A la suite de ce tableau récapitulatif, une synthèse des conclusions et recommandations relatives à chaque rapport est présentée, à laquelle s'ajoute un suivi détaillé des recommandations. Ces informations sont également disponibles sur le site internet de la Cour, en regard de chaque rapport.

Synthèse

L'évolution du nombre de recommandations mises en place au cours de l'année écoulée démontre une progression. 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 médiocre de la mise en place des recommandations est préoccupant, à plus forte raison lorsque l'objet du contrôle est transversal à l'administration. En effet, en regard des délais que les audités se fixent eux-mêmes lors du remplissage du tableau de suivi des actions et recommandations, un glissement d'au moins 12 mois est constaté dans la plupart des audits relatifs à l'administration cantonale. Ceci reflète, d'une part, une difficulté certaine des cadres de l'administration à estimer les délais de mise en place des recommandations, et, d'autre part, le ressenti faiblement contraignant du respect des engagements pris.

Au sujet des principaux risques qui ont été abordés à ce jour dans les rapports de la Cour, quatre sujets demeurent préoccupants :

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

Un projet de loi pour restructurer le corps de police, dont le coût de fonctionnement en 2007 était de 245 millions, a été déposé au Grand Conseil le 7 septembre 2009. Par rapport à la teneur des recommandations de la Cour, plusieurs éléments demeurent lacunaires dans le projet de loi et les documents y relatifs. En particulier, outre qu'il convient de mieux décrire la partie relative aux caisses de pension, le nouveau système ne supprimera pas totalement la spirale de création des heures supplémentaires, et n'a pas fait l'objet d'une simulation chiffrée en fonction d'une planification réelle. Compte tenu du coût prévu de plus de 100 millions de la réforme, les recommandations émises par la Cour impliquent que les prestations additionnelles au bénéfice de la population et les avantages opérationnels de la réforme proposée, en particulier en termes d'effectifs et d'heures de présence sur le terrain, soient clairement mis en exergue pour le débat politique.

Par ailleurs, les améliorations informatiques et opérationnelles pour tenir une comptabilité selon le principe d'engagement et pour réduire le risque de fraude lié à l'encaissement des amendes se font toujours attendre.

2. Audits relatifs au département des finances et du logement de la Ville de Genève (rapports no 10 et 11)

Relativement à la **centrale municipale d'achats et d'impressions**, son surdimensionnement demeure en termes d'effectifs, considérant son implication dans les volumes d'achats et d'impressions. Au-delà de l'inclusion de certains contrats d'assurance dans le cahier des charges du service, la Cour a pris acte du fait que le département ne souhaite pas le réorganiser.

En ce qui concerne les établissements publics (pour la partie relative aux **anciens fermages**), le département nous a fait part des grandes difficultés rencontrées dans le cadre du processus de recrutement de la direction de la gérance immobilière municipale (GIM), avec, pour conséquence directe, aucun avancement significatif dans la solution des problèmes. Pour mémoire, au 30 juin 2008, le département décalait les dates de mise en place des recommandations à fin 2008. Au 30 juin 2009, leur mise en place a été à repoussée à fin 2009. Vu ce qui précède, la Cour restera attentive à l'évolution de ce dossier et ne manquera pas de faire un ultérieurement un point de situation avec le département.

3. Audit relatif à la gestion de la dette et des liquidités (rapport no 16 – partie SIG)

Un constat de la Cour faisait état de l'échéancier actuel des SIG, basé sur de nombreuses hypothèses quant à l'évolution des revenus et des dates de réalisation d'investissements éventuels (centrale à chaleur force, recapitalisation de la caisse de pension, etc.), et du fait que si ces hypothèses ne devaient pas se réaliser complètement, les SIG pourraient se retrouver avec de la liquidité excédentaire. Or, au 30 juin 2009, les SIG disposent de plus de 300 millions de liquidités pour une dette de 595 millions, dont 100 millions ont été empruntés en juin 2009. Cet endettement additionnel s'avère inutile à cette date. L'ensemble de cette situation coûte 8 millions par an à l'entreprise. A noter toutefois que, conformément aux recommandations du rapport, des solutions de

placement auprès de la caisse centralisée de l'Etat sont en cours pour réduire très marginalement le coût de cet emprunt actuellement inutile.

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

Relativement aux recommandations du rapport assistance à la maîtrise d'ouvrage, un retard de plus de 24 mois est constaté pour la plupart des recommandations, particulièrement inquiétant quant à certaines actions simples telles que l'établissement de tableaux de bord standardisés pour suivre les projets informatiques. La plupart des documents spécifiques demandés lors du suivi (cahier des charges du premier lot AEL, tableau de bord de 4 projets particuliers, etc.) n'ont pas pu être fournis par les audités.

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

- par l'Aéroport, Plan-les Ouates, et Palexpo SA en matière de gestion de la dette,
- par le Service des assurances de l'Etat en matière de maîtrise du périmètre de biens et de personnes ainsi que des risques à couvrir,
- par l'Hospice Général qui étudie plus en profondeur ses projets informatiques avant de les lancer ou d'en demander le financement,
- par la Fondation de valorisation qui continue les poursuites, améliore sa vision par débiteur et prépare la transmission des dossiers à l'Etat prévue au 1^{er} janvier 2010.
- par la Direction du logement en matière de logement social dont les actions prises depuis une année devraient notamment permettre d'avoir une meilleure connaissance de l'offre et de la demande en matière de logements sociaux; en outre, les documents prévus ont été préparés et sont en procédure de consultation,
- par les SIG en matière de transparence des rémunérations des dirigeants,
- par l'Etat de Genève en raison de la mise en consultation d'un projet de loi en matière de gouvernance des institutions publiques et pour la clause de répartition des bénéfices dans les contrats de prestation avec les entités subventionnées.



Objets traités en 2007-2008 pour lesquels un rapport avec recommandations a été publié par la Cour	Entité audité (service)	Recommandations			Parmi les recommandations acceptées		
		Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	En cours	Sans effet / 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	Corps de Police	18	1	17	6	8	3
N°4 : Audit de gestion et de légalité, relatif aux charges de promotion, publicité et autres événements	Aéroport International de Genève	8	-	8	7	1	-
N°5 : Audit de gestion, relatif au plan directeur informatique 2007-2011	Hospice Général	5	-	5 (acceptées lors du suivi)	3	1	1
N°7 : Audit de gestion, relatif au portefeuille des assurances de l'Etat	Service des Assurances de l'Etat	18	-	18	9	7	2
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	6	11	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	1	-	3
N°9 : Audit de légalité et de gestion, relatif aux rémunérations du conseil d'administration et de la direction	HG	4	-	4	2	-	2



Objets traités en 2007-2008 pour lesquels un rapport avec recommandations a été publié par la Cour	Entité auditée (service)	Recommandations			Parmi les recommandations acceptées		
		Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	En cours	Sans effet/sans objet
N° 9 : Audit de légalité et de gestion, relatif aux rémunérations du conseil d'administration et de la direction	HUG	4	-	4	2	-	2
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	2	1	1
N° 10 : Audit de gestion, relatif aux fermages et au restaurant du Parc des Eaux-Vives	Ville de Genève	20	-	20	8	7	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	4	5	2
N° 13 : Audit de gestion, relatif à la Commission de gestion du portefeuille des projets (CGPP)	DCTI	7	-	7	5	2	-
SOUS-TOTAL au 30.06.09 (objets traités en 2007-2008)		134	3	131	60	46	25
<i>Pour mémoire : SOUS-TOTAL au 30.06.08 (objets traités en 2007-2008)</i>		<i>134</i>	<i>3</i>	<i>131</i>	<i>28</i>	<i>99</i>	<i>4</i>



Objets traités en 2008-2009 pour lesquels un rapport avec recommandations a été publié par la Cour	Entité auditée (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 à l'encontre des débiteurs	Fondation de valorisation des actifs de la BCGE	8	-	8	3	4	1
N° 15 : Audit de gestion, relatif à la gestion des locaux administratifs	DCTI	32	-	32	7	25	-
N° 16 : Audit de gestion, relatif à la trésorerie (liquidités et dettes)	Etat de Genève	14	-	14	6	7	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	1	4	-
N° 16 : Audit de gestion, relatif à la trésorerie (liquidités et dettes)	SIG	7	-	7	4	2	1
N° 16 : Audit de gestion, relatif à la trésorerie (liquidités et dettes)	AIG	5	-	5	1	4	-
N° 16 : Audit de gestion, relatif à la trésorerie (liquidités et dettes)	Palexpo SA	6	-	6	1	5	-
N° 17 : Audit de légalité et de gestion, relatif aux éléments de rémunération	Corps de police	17	-	17	6	8	3
N° 18 : Audit de gestion, relatif à l'organisation et à la fonction comptables	Etat de Genève	13	-	13	-	13	-
N° 19 : Audit de gestion, relatif au Fonds municipal d'art contemporain	Ville de Genève	12	1	11	4	7	-



Objets traités en 2008-2009 pour lesquels un rapport a été publié par la Cour	Entité auditée (service)	Recommandations			Parmi les recommandations acceptées		
		Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	En cours	Sans effet/sans objet
N° 20 : Audit financier et de gestion, relatif à l'Eurofoot 2008	Etat de Genève	8	-	8	-	8	-
N° 21 : Audit de gestion, relatif au Centre des technologies de l'information (CTI)	DCTI	15	-	15	-	15	-
SOUS-TOTAL au 30.06.09 (objets traités en 2008-2009)		147	1	146	35	104	7
TOTAL au 30.06.09 (objets traités en 2007-2008 et en 2008-2009)		281	4	277	95	150	32

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, 6 ont été mises en place, 8 sont toujours en cours et 3 sont restées sans suite.

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

- de suivi budgétaire,
- de comptabilité selon le principe d'engagement,
- 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 devraient faire aboutir les actions déjà entreprises par le Corps de police et favoriser encore la mise en place des recommandations de la Cour relatives au domaine comptable et financier.

La Cour relevait d'inquiétants dérapages quant à la réalisation du projet informatique Micado, qui, voté en 2000, visait entre autres à améliorer le processus d'enregistrement, d'encaissement et de comptabilisation des amendes. Ce projet a finalement été abandonné au début 2008 et a fait l'objet d'une loi de bouclage votée le 18 septembre 2009.

Parmi les **recommandations toujours en cours** plus de deux ans après l'audit, des extractions et tests informatiques sont effectués afin de fiabiliser la comptabilité du service des contraventions, mais demeurent partiellement réalisés. En outre, la création d'un service du contentieux pour l'ensemble du corps de police a été initiée mais n'est pas encore opérationnelle.

Quant aux **recommandations restées sans suite**, 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.

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.

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 reste inchangé.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	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		DDF DI et SF police	Finalisation pour budget 2010	En cours	Des simplifications et améliorations ont été apportées toutefois l'adéquation doit encore être achevée.
3.2.4	Gestion budgétaire Budgéter les frais de formation et de dépenses générales sur les centres de responsabilités effectifs		DDF DI - SF police	PB 2008	Fait	Partiellement réalisé, certaines dépenses ne figurent toujours pas dans les CR effectifs.
3.2.4	Gestion budgétaire Établir un processus et un format de reporting consolidé pour le Corps de Police		Chef SF police - SG police	Fin 2009	En cours	Les informations étant disponibles via la CFI, cette recommandation devrait être déjà en place et les commentaires de suivi à disposition de la hiérarchie au fil des mois.
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...).		SDC - SILO - CTI - Contrôle interne DI	Selon décision du COPIL	En cours	Les premiers tests effectués sont non probants. De nouveaux tests seront entrepris au cours du second semestre.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	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.		SDC – SILO – CTI – Contrôle interne DI	Selon décision du COFIL	En cours	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.		Direction SdC	Selon décisions du COFIL	En cours	Tant que les tests ci-dessus ne sont pas probants, 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.		Préavis négatif de la direction de la Police et département	-	Contesté, mais à l'étude pour les postes de police	Compte tenu des systèmes informatiques, des processus et des principes comptables encore en vigueur, le risque de fraude demeure inchangé malgré l'implémentation du module i-caisse.
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.		RH police et DI - OPE - SILO		01.02.08	L'OPE est devenu l'office payeur en lieu et place du Corps de Police.
3.6.4	Contentieux Créer un Service du Contentieux pour tout le Corps de Police et le positionner dans l'organigramme.		DDF - SF police - Direction SdC	Fin 2009	En cours	Sans effet. Le délai de mise en place de plus de 2 ans ne reflète pas une volonté manifeste de réaliser la recommandation.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 2 : Corps de Police					
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).		SILO - SDC - CTI	Fin 2008	2008, avec la poste	Sans effet par rapport à la recommandation initiale qui devrait faire l'objet d'une évaluation et d'accès auprès de l'AFC et des SIG le cas échéant.
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.		Chef Services Généraux - Chef Police Adjoint - RH DI	Fin 2008	Engagée pour sept. 09	La mise en œuvre de la recommandation va commencer grâce à l'engagement d'une responsable des finances, toutefois plus de deux ans après l'audit.
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.		Chef police adjoint - contrôle interne police		En cours	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	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	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.		Copil SDC - Secrétaire général du DI		Janvier 2008	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.		-	-		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.		-	-		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

Sur les 8 recommandations émises par la Cour, 7 ont été mises en place conformément aux objectifs visés. La dernière devrait être réalisée d'ici à décembre 2009.

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
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	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	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		Janvier 2009	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
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	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>				Mai 2008	Les personnes autorisées à modifier le fichier central des fournisseurs ont été redéfinies. Toutefois en raison du nombre limité d'employés (2 pers.) dédiés à cette tâche, d'autres collaborateurs peuvent être temporairement autorisés à faire des modifications. Les droits des utilisateurs ont été mis à jour et corrigés. Ils sont dorénavant répertoriés sur une liste qui est revue annuellement et conservée.
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>				Janvier 2009	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
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	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				Déc.2007	La revue du fichier central des fournisseurs a été effectuée. Au total 3'900 fournisseurs et 6'800 sites de paiement, inutilisés depuis plus de 2 ans, ont été supprimés, ce qui représente plus de 50% des données. Dorénavant la revue du fichier central des fournisseurs se fera annuellement.
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.	2	AIG étudiera un moyen de rajouter ces indications dans le processus e-procurement		En cours	La migration sur la nouvelle version d'Oracle, prévue en automne 2008, s'effectuera durant l'été-automne 2009. A ce moment, il est prévu d'ajouter un champ dans le module d'approbation des commandes demandant aux acheteurs de l'AIG de certifier que les bons de commandes correspondent aux devis ou offres reçus.
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	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

Les recommandations de la Cour avaient été reçues avec beaucoup de réticence par l'HG qui les a finalement adoptées, suite à la pression exercée par le Grand Conseil à l'occasion du vote sur le projet de loi examiné.

Sur les 5 recommandations émises par la Cour, 3 ont été réalisées, 1 est en cours et 1 est devenue sans objet.

Conformément aux recommandations de la Cour, 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.

Lors de l'audit de la Cour, le projet de loi initial prévoyait, entre autres, une dépense de 1.5 million pour une migration en 2011-2012 de la solution informatique relative à la partie financière sur la CFI, solution comptable et financière intégrée de l'Etat de Genève. La Cour relevait le manque d'étude de faisabilité pertinente et l'absence d'implication des principaux acteurs concernés par ce projet et recommandait que seuls des projets de loi étudiés fassent l'objet d'un dépôt au Grand Conseil.

L'étude de faisabilité menée en 2009 conjointement par l'HG, les responsables de la CFI et le CTI conclut que cette migration comporte trop de risques et peu d'avantages pour être entreprise avant l'horizon 2013-14.

Finalement, compte tenu du vote du Grand Conseil de février 2008 ayant réduit les montants et les périodes concernées par les dépenses initialement prévues, l'HG avait prévu de déposer un nouveau projet de loi avant décembre 2008. Pour la partie spécifique aux développements informatiques, l'HG a décidé de reporter ce délai à janvier 2011 pour couvrir la période 2012-13, afin de se laisser le temps d'achever les projets en cours et de mener à bien les études de faisabilité des lots futurs. Pour le socle et le renouvellement de l'infrastructure, l'HG prévoit de déposer un projet de loi en 2010.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 5 : HG					
3.2.4	Mener et rédiger une étude de faisabilité pour la partie financière	1 = Fort	Directeur des Finances	31.10.2008	Réalisé le 24.02.2009	Décision de l'HG de ne pas engager de développement vers la CFI avant 2013-14.
3.3.4	Etablir un cahier des charges du projet pour la partie financière	2 =Moyen	Directeur des Finances	Pas d'échéance		Recommandation devenue 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.	1 = Fort	Directeur des Finances	31.12.2008	24.02.2009	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.	1 = Fort	Secrétaire Général	Le Grand Conseil a voté le projet de loi 10063 les 21 et 22 février 2008 pour la période 2008 - 09	Fait	Enveloppe réduite à 8.6 millions et à 2 ans (PL 10063).
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 = Fort	Secrétaire Général	Janvier 2011 (initial : 12.08)	En cours	Le PL à déposer en 2011 concerne les développements informatiques. Un PL portant sur le socle et le renouvellement de l'infrastructure pourrait être déposé début 2010.

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, 9 ont été réalisées, 7 sont en cours et 2 sont restées sans suite.

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, sont déjà bien avancés et devraient aboutir pour les derniers en janvier 2010.
- Une analyse de la sinistralité a été effectuée. La formalisation de la politique de couverture des risques devrait être établie au deuxième semestre 2009.
- 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.
- Le SAE a établi un rapport de gestion annuel pour 2008 à destination de la hiérarchie

Parmi les **recommandations en cours**, des améliorations sont encore à apporter au rapport de gestion. Le fil conducteur de ce rapport interne devrait être le suivi budgétaire et les primes payées selon les risques et le périmètre couvert avec mention des sinistres et des suites données. En outre, dans le cas de l'analyse de sinistralité relative aux dégâts causés aux bâtiments, le DCTI n'a toujours pas fourni les coûts restant à sa charge.

Quant aux deux **recommandations restées sans suite**, l'une concerne l'absence de réconciliation, par le SAE, entre la base de la masse salariale déclarée aux assureurs et la masse salariale issue du compte d'Etat en matière d'assurance-accident. L'autre 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.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3= Faible	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.	15.05.09	Fait pour les bâtiments dans le cadre du passage aux normes Dico-GE. Le SAE dispose d'extractions du système comptable et de la valeur à neuf qui y est renseignée.
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	Fait en mai 2009 pour les actions à mener par l'OPE	Les valeurs d'assurance et les primes doivent encore être confirmées par l'OPE aux départements dans le cadre du budget 2010.
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 à 75%, fin prévue cet automne	Idem.
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	Fait en mars 2009	Les analyses de sinistralité ont été fournies par les assureurs. La sinistralité à fournir par le DCTI pour les coûts restant à sa charge n'a toujours pas été obtenue.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 7 : Service des assurances					
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. Rapport définitif prévu en sept. 09 et décisions suivront	Retard en lien avec la nécessité de disposer d'une base de données plus complète et des analyses de sinistralité.
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	Idem	Idem. La comparabilité des contrats devrait être assurée au fur et à mesure des renouvellements.
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	Fait en avril 2008	Sans effet durable. Seule une réconciliation a été faite pour 2006, et, malgré des écarts résiduels, n'a été reconduite ni pour 2007 ni pour 2008. Les effectifs hors budget couverts par les soins de l'Etat ont toutefois été renseignés dans SIRH ce qui devrait simplifier les réconciliations.
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 d'examen, échéance automne 2009	Glissement temporel malgré le potentiel d'économies.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 7 : Service des assurances					
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	En cours. Fin prévue début 2010	Un premier pointage, concluant à l'intégralité des déclarations, a été mené. Des développements sur les systèmes d'informations pour tracer les remboursements des assurances sont en cours.
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	En cours	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	06. 2008	Contrat d'assurance annulé. 50'000 F de primes économisées. 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	01.2008	En ordre.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 7 : Service des assurances					
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	Juillet 2008	Couverture spécifique pour dégâts d'eau finalement confirmée par le DCTI pour les 13 bâtiments.
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	Fait (03.08 pour liste véhicules et 11.08 pour ventilation)	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 publics prévus par la loi.	3	SAE avec le courtier et la CCA	Au fur et à mesure de l'échéance des contrats	En cours	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)	Fait au 1.1.09	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	Fait en janvier 2009	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, 6 ont été mises en place, 11 sont en cours, et 2 sont restées sans suite.

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 organise une formation des collaborateurs sur 3 jours au maximum jusqu'en décembre 2009 au moins.
- 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 effectué.
- Un plan de déploiement de l'établissement des cartographies a été établi.

Les **recommandations en cours** font l'objet d'un préoccupant report temporel de l'ordre de 12 à 24 mois selon les cas. Les prochains efforts se concentreront sur :

- l'élaboration de tableaux de bord de suivi des projets pour suivre les livrables, leurs coûts et les délais (décembre 2009), à valider par le CSSI et la CGPP, qui prend un inquiétant retard de 15 mois par rapport aux délais initiaux fixés par le CSSI ;
- l'élaboration plus précise des projets de lois (décembre 2009) de façon à permettre leur suivi par un nouveau « comité de pilotage de projet » ;
- le suivi des coûts des équipes informatiques dans les départements (juin 2010) ;
- la nomenclature commune (décembre 2010), qui prend un inquiétant retard de 24 mois par rapport aux délais initiaux fixés par le CSSI ;
- l'établissement des cartographies débouchant in fine sur un plan de convergence avec l'aide de consultants externes en appui d'une équipe interne qui s'étoffera au fil du temps (à finaliser pour décembre 2010).

En conclusion, la Cour déplore le fait que les déclarations de principe tardent à se matérialiser en actions concrètes, à l'image du format de tableau de bord standardisé de suivi des projets informatiques qui fait toujours défaut dix-huit mois après l'audit.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	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.		Collège des secrétaires généraux (CSG)		Réalisé	La méthode choisie par le CSG pour identifier le coût de l'AMOA (application d'un 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	Recommandation devenue sans objet compte tenu du choix ci-dessus.
3.2.4	Recommandation 3 Exclure des CR dédiés à l'AMOA les tâches ne les concernant pas.		Secrétaires Généraux		Réalisé	Idem.
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.	1	Collège spécialisé des systèmes d'information (CSSI)	31.12.09	En cours	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. 27% des cartographies sont réalisées au premier semestre 2009 (dont 92% pour celles au Département des Finances).

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	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)	En cours	Retard expliqué par le CTI par une sous-estimation de la complexité de ce sujet au niveau transversal.
3.3.4	Recommandation 6 Dresser un plan de déploiement du projet cartographie.	1	CSSI	30.09.08	Réalisé	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 Présenter en préambule à tout projet de loi les cartographies techniques actuelles et projetées et le plan de convergence.	2	Départements	31.12.09	Permanent	En cours. 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	En cours	Ceci devra aboutir à un catalogue formalisé.
3.5.4	Recommandation 9 Choisir une méthodologie de projet qui tienne compte des différentes typologies et tailles de projets.	1	CSSI		Réalisé	La méthode Hermès a été retenue.
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	La formation des collaborateurs concernés de 3 jours max. est en cours jusqu'en décembre 2009 au moins.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 8 : AMOA					
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	Les cahiers des charges sont ceux de la méthode Hermès. Dans les départements, 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	En cours	
3.7.4	Recommandation 13 Elargir le champ d'action du collège spécialisé des SI.		CSSI		Réalisé	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.		Défavorable			Les mesures prises par les modalités de la recommandation 15 permettent indirectement de réaliser l'objectif de la recommandation.
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 pour CTI, 2 pour CSSI 3 CSG	30.06.10 (initial 31.12.09)	Fait pour CTI, en cours pour les autres	



Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 8 : AMOA					
3.10.4	Recommandation 15 Préciser les projets de loi afin qu'ils puissent servir de références pour le suivi.				Permanent	Entrepris dans le cadre du PL 10177. 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	Idem
3.10.4	Recommandation 15 –b Établir 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	Idem
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	Idem
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	Idem
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	Idem.
3.10.4	Recommandation 15 –f Intégrer systématiquement les coûts complets.	1	Département, sponsor du projet	31.03.09	Permanent	Idem
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	Idem.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 8 : AMOA					
3.11.4	Recommandation 16 Définir le format d'un tableau de bord synthétique.	1	CSSI	31.12.09 (initial 30.09.08)	En cours	Retard inquiétant. Les tableaux remis à la Cour ne permettent pas de suivre une synthèse des livrables, des coûts votés, réalisés et prévus ni des délais. Une information qualitative par projet est disponible.
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	Idem.
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	Idem.
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.		Comité de pilotage des projets		Permanent	Une liste de 18 projets abandonnés depuis février 2008 a été remise à la Cour.



Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
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	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.

Concernant les recommandations au **Conseil d'Etat**, la Cour relève la mise en consultation, en date du 24 août 2009, d'un avant-projet de loi sur l'organisation des institutions de droit public dont le contenu en matière de rémunération est conforme aux recommandations de la Cour.

Concernant les recommandations à l'**AIG**, la Cour constate que seule une des quatre recommandations émises a été pour l'heure mise en place, soit celle relative au système de contrôle interne portant sur les rémunérations. Pour les autres, l'argument de l'AIG de faire jouer le rôle de comité de rémunération au conseil de direction parce qu'il valide les salaires de la direction une fois par an est insuffisant. Quant à la recommandation relative à la présentation des rémunérations dans le rapport annuel, la Cour réitère le constat et la recommandation qui en découle de présenter un tableau, sur le modèle de celui de la Confédération, résumant les rémunérations des hauts dirigeants des SIG, le cadre IFRS n'étant pas suffisant. L'avant projet de loi du Conseil d'Etat mentionné ci-avant prévoit expressément la publication d'un tel tableau.

Concernant les recommandations à l'**HG**, une seule des quatre recommandations avait été mise en place au 30 juin 2009, 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 en ce qui concerne le cadre légal général, et ce pour deux recommandations. Quant à la dernière, la Cour relève un effort de transparence dans la publication des salaires du

Conseil d'administration et de la Direction Générale, mais 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. L'avant-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 pour l'heure 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 publiées dans le rapport annuel des HUG sont insuffisantes. L'avant-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 deux des quatre recommandations ont été mises en place, soit celle relative au comité de rémunération et celle relative aux critères de rémunération variable. Pour les autres, si la recommandation relative au système de contrôle interne est en phase de réalisation, celle relative à la publication reste lacunaire notamment en matière de plan de retraite et de rémunération variable, malgré l'effort de transparence entrepris. L'avant-projet de loi du Conseil d'Etat prévoit d'ailleurs d'indiquer et de publier ces éléments tout comme les recommandations de la Cour.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 9 : rémunérations (Conseil d'Etat)					
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.		Conseil d'Etat		24.08.09	La Cour relève ici la mise en consultation, en date du 24 août 2009, d'un avant-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		Conseil d'Etat		En cours	Elément prévu aux articles 14 et 18 de l'avant-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		Conseil d'Etat		24.08.09	Concrétisé à l'article 14 de l'avant-projet de loi (voir commentaires par article).

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3= Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 9 : rémunérations (AIG)					
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. 		CDA AIG		Pas fait	L'AIG explique la non-mise en place de cette recommandation par le rôle joué par le conseil de direction qui avalise les salaires de la direction. La recommandation de la Cour de créer un véritable comité de rémunération va bien au-delà d'une simple acceptation formelle des salaires de la direction et répond aux principes de bonne gouvernance.
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.		CDA AIG		Janvier 2009	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'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3= Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 9 : rémunérations (AIG)					
11.3.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration</p> <p>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>		CDA AIG		Pas fait	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	<p>Recommandation aux conseils d'administration</p> <p>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>		CDA AIG		Pas fait	L'AIG répond à cette recommandation par le fait que le rapport financier actuel comporte déjà les informations faisant partie de la recommandation de la Cour. Or, le rapport financier publie actuellement le minimum d'informations requises par les normes comptables internationales IFRS. La Cour estime que le standard IFRS est insuffisant pour satisfaire au besoin de transparence nécessaire des rémunérations des hauts dirigeants des entreprises publiques, tout comme l'estiment la Confédération dans le rapport annuel ad hoc et le Conseil d'Etat dans son avant-projet de loi.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3= Faible	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. 		CDA HG		Pas fait	En attente du cadre légal du Conseil d'Etat.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3= Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
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>		CDA HG		Juin 2009	<p>Il a été mis en place un contrôle budgétaire trimestriel incluant les jetons de présence et les salaires.</p> <p>La Cour relève cependant que l'Hospice Général s'appuie également sur le fait que les rémunérations sont publiées et font donc l'objet de révision par les auditeurs externes. La Cour tient à préciser qu'un système de contrôle interne est indépendant du contrôle externe fait par les réviseurs et que sa fiabilité tient aux contrôles mises en place à l'intérieur de l'organisation et non pas aux contrôles des réviseurs externes.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3= Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 9 : rémunérations (HG)					
11.3.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration</p> <p>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>		CDA HG		Pas fait	En attente du cadre légal du Conseil d'Etat.
11.4.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration</p> <p>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>		CDA HG		Pas fait	<p>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.</p> <p>La publication de ces éléments sont parties intégrantes de l'avant-projet de loi sur l'organisation des institutions de droit public dont le contenu concernant la rémunération est conforme aux recommandations de la Cour</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3= Faible	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. 		CDA HUG		Pas fait	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.		CDA HUG	Fin 2008	Avril 2009	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'audité)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3= Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 9 : rémunérations (HUG)					
11.3.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration</p> <p>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>		CDA HUG	En cours, fin 2008	Novembre 2008	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	<p>Recommandation aux conseils d'administration</p> <p>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>		CDA HUG	Rapport annuel 2008	Pas fait	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'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	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. 		CDA SIG	Fin 2008 pour la création du comité de rémunération	26.02.09	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	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.		CDA SIG	Fin 2008	29.01.09	La procédure de rémunération des administrateurs siégeant au conseil d'administration de 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'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 9 : rémunérations (SIG)					
11.3.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration</p> <p>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>		CDA SIG		10.04.08	Mise en place conforme de la recommandation
11.4.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration</p> <p>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>		CDA SIG		Rapport développement durable 2007, publié en été 2008.	Mise en place conforme de la recommandation

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	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. 		CDA TPG		31.03.08	Mise en place conforme de la recommandation
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.		CDA TPG	Courant 07, création d'une commission d'audit interne et engagement d'un auditeur interne	En cours	Finalisation de la formalisation attendue pour décembre 2009.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3= Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 9 : rémunérations (TPG)					
11.3.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration</p> <p>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>		CDA TPG		31.03..08	Mise en place conforme de la recommandation
11.4.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration</p> <p>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>		CDA TPG	Rapport annuel 2007, selon IPSAS	Pas fait	<p>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.</p> <p>La publication de ces éléments sont parties intégrantes de l'avant-projet de loi sur l'organisation des institutions de droit public dont le contenu concernant la rémunération est conforme aux recommandations de la Cour</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

Les recommandations émises par la Cour sont au nombre de 20 et elles ont toutes été acceptées lors de l'audit. Toutefois, leur statut après 18 mois se présente de la manière suivante : 8 recommandations ont été mises en place, 7 recommandations ne l'ont pas été parce que le délai est reporté et 5 recommandations peuvent être considérées comme sans suite, aucune action concrète à leur égard n'ayant été entreprise depuis juillet 2008 par la direction des finances et du logement.

En effet, la direction du département des finances et du logement (DFL) écrivait à la Cour en juillet 2008 qu'en l'absence d'un directeur à la Gérance Immobilière Municipale (GIM), la mise en place des recommandations était reportée à fin 2008, date à laquelle le directeur aura été engagé et sera entré en fonction. Au mois de juillet 2009, la conseillère administrative en charge du DFL sollicitait un nouveau délai, à fin 2009, pour la mise en place des recommandations ; en effet, le nouveau chef de service de la GIM commencera son activité en novembre 2009 alors que les postes d'adjoints de direction ne sont pas encore tous pourvus.

La Cour relève que l'absence d'une politique clairement définie en matière de gestion des établissements publics (anciennement les fermages) de la

part de la conseillère administrative et de la vacance depuis près de deux ans de la direction de la GIM pour en assurer son application, ont eu des conséquences importantes :

- d'une part, les risques opérationnels (la collaboration insuffisante entre la GIM et le service des bâtiments), financiers (le retard, voire l'absence, dans la réalisation de travaux conduisant à la perte de revenus locatifs) et de contrôle (absence de données fiables sur l'exploitation des établissements publics) identifiés dans le rapport sont toujours présents.
- d'autre part, certaines recommandations auraient pu être réalisées sans attendre l'arrivée de la nouvelle direction (par exemple : établir un inventaire des installations et des équipements afin d'établir un plan de renouvellement, former les utilisateurs à l'application métier OFIGER, définir des critères de rentabilité pour évaluer la gestion des locataires), puisque cette dernière n'est pas impliquée directement et/ou parce que des baux auront de toute façon été renouvelés dans l'intervalle.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 10 : Fermages Ville de Genève					
3.2.4	Rôle de la conseillère administrative et de la direction du département dans le processus de décision 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.	2	La présidence et la direction du département	Juin 2008	En cours	Pas fait. Le délai a été reporté à fin 2008, puis à fin 2009 par l'audité, car la direction du DFL souhaite travailler avec le chef de service de la GIM et ses adjoints de direction, qui n'entreront en fonction qu'à fin 2009.
3.2.4	Rôle de la conseillère administrative et de la direction du département dans le processus de décision 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.				Réglé	L'audité nous affirme que la Conseillère administrative ne siège plus dans cette commission depuis notre recommandation. Toutefois, les directives ne sont pas à jour et tout reste suspendu à l'entrée en fonction de la nouvelle direction.
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.	1	La direction du département	De suite	Réglé	Rien n'a été formalisé à ce sujet.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 10 : Fermages Ville de Genève					
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.	1	Dépend de la volonté politique du Conseil administratif et non du seul département audité.	En discussion au niveau du Conseil administratif.	En cours	Rien n'a été formalisé à ce sujet.
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	1	Les directions des départements concernés.		Réglé	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. Toutefois, le peu de séances tenues (beaucoup sont annulées) et le peu de décisions prises ne répond pas à la recommandation.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	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.	En cours	Rien n'a été fait et formalisé à ce sujet. L'audité estime qu'un inventaire n'est plus nécessaire vu le nouveau contrat de bail en usage, qui impose au locataire d'amener ses installations de production. Toutefois, la Cour rappelle que certaines installations lourdes restent la propriété de la Ville et que la recommandation reste valable.
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	En cours	Cette recommandation a été mise en place. Toutefois, la Cour note qu'elle n'est pas encore pleinement opérationnelle, surtout sur le compte d'exploitation dans lequel des différences non expliquées subsistent.
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		En cours	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	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai 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.	1	Responsable de la comptabilité de la GIM		Réglé	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 impossible 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	1	La direction du département	Juin 2008	En cours	Rien n'a été fait. Le délai à été reporté à fin 2008 puis à fin 2009 par l'audité, car la direction du DFL souhaite travailler avec le chef de service de la GIM et ses adjoints qui n'entreront en fonction qu'à fin 2009.
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.		Le conseil administratif (pour autant que la rentabilité soit l'élément le plus déterminant pour juger de la gestion des exploitant = décision politique)		En cours	Rien n'a été fait. Le délai a été reporté à fin 2008 puis à fin 2009 par l'audité, car la direction du DFL souhaite travailler avec le chef de service de la GIM et ses adjoints qui n'entreront en fonction qu'à fin 2009.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	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.		Direction du département		En cours	Rien n'a été fait.
3.9.4	Tenue des dossiers Etablir 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.	1	Gérante responsable + assistante	Mars 2008	Réglé	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.	1	Gérante responsable + assistante	Mars 2008	Réglé	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	En cours	Rien n'a été fait. Délai reporté à fin 2008 puis à fin 2009 par l'audité, car la direction du DFL souhaite travailler avec le chef de service de la GIM et ses adjoints qui n'entreront en fonction qu'en automne au plus tôt.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	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.	1	Conseil administratif		En cours	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.	1	Département de l'aménagement et des constructions		En cours	Une vérification ultérieure sera entreprise par la Cour.
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.	1	Département de l'aménagement et des constructions		En cours	Une vérification ultérieure sera entreprise par la Cour.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	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...		Département des finances et du logement	De suite	Réglé	En ordre.
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.		Département des finances et du logement	Mise en regard des intérêts répartis avec le résultat d'exploitation.	Réglé	En ordre, mentionné dans les comptes de la ville depuis l'exercice 2007.



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 mais de manière incomplète, deux sont sans suite.

La **recommandation mise en place** concerne le rapport d'activité. Si un rapport d'activité a été établi, il ne permet toutefois pas une vision claire du coût du service, de son rôle en matière d'achats globaux de la Ville de Genève, et ne mentionne pas les soumissionnaires ayant remporté les appels d'offres ni les critères ayant conduit à l'attribution des marchés.

Quant aux **recommandations restées sans suite**, celle de 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'est pas assuré, n'est finalement pas retenue. De ce fait, le coût de la double saisie, les risques d'erreurs et les tâches de réconciliations entre les systèmes demeurent.

En outre, le service des achats a été 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 mais n'a toutefois pas été revu de manière conséquente compte tenu de ses effectifs. Le service ne répond pas à sa dénomination de centrale municipale d'achats et d'impression et reste surdimensionné avec un effectif de 20 personnes pour traiter environ 2% des achats et les impressions de la Ville de Genève.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 11 : Achats Ville de Genève					
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>	1	CA	2 ^{ème} semestre 2008	2 ^{ème} semestre 2008	Le renforcement ne se traduit pas en augmentation majeure de transactions d'achats et/ou montants gérés par le service ou en diminution d'effectifs (env. 20 personnes pour env. 2% des achats globaux de la Ville et pour les impressions). Le surdimensionnement perdure. En l'état le service n'est pas une centrale d'achats.
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>	1	Centrale municipale d'achat et d'impression	2 ^{ème} semestre 2008	Finally non mis en place.	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
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 11 : Achats Ville de Genève					
3.1.4	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.	3	Centrale municipale d'achat et d'impression	Bouclément des comptes 2007	Avril 2008	Un rapport annuel sur le service des achats a été établi par la direction des Finances et du logement pour 2007. Ce rapport est toutefois incomplet, il conviendrait de le compléter de données chiffrées permettant une vue d'ensemble et portant notamment sur : <ul style="list-style-type: none"> - 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 - le nombre, la nature et les montants d'appels d'offres lancés en comparaison des montants effectivement achetés, les soumissionnaires ayant remporté les appels et les critères décisifs. - l'effectif à temps plein et le coût du service.



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

Les recommandations émises par la Cour sont au nombre de 11 et ont toutes été acceptées.

A ce jour 4 recommandations ont été mises en place, 5 sont en cours et 2 sont restées sans suite.

Parmi les **recommandations mises en place**, il convient de relever 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.

Parmi les **recommandations encore en cours**, il est à noter que certaines nécessitent la participation 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.

Ces démarches nécessitent du temps, notamment parce que tous n'ont pas les mêmes objectifs ou les mêmes priorités. Ainsi, la conseillère administrative en charge du département des finances et du logement de la Ville de Genève n'ayant toujours pas repourvu la direction de la GIM depuis début 2008, aucune démarche concrète n'a pu avoir lieu depuis cette date avec cette instance ; cette situation ne permet pas d'avancer sur la mise en place d'une organisation qui permette d'obtenir des données fiables sur l'offre et la demande de logements sociaux. Néanmoins, afin d'avancer sur ce sujet, la Direction du logement (DLO) a entrepris avec la Direction générale de l'aménagement du territoire (DGAT) un recensement portant sur les 18 plus grandes communes du territoire, pour identifier les logements d'utilité publique et les périmètres pouvant accueillir du logement social.

Les **recommandations restées sans suite** ont trait à la gestion des biens en attente d'affectation.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 12 : Logement social					
4.1.4	Les données disponibles sur le logement social 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.	2	Direction du logement (demande de logement)	30.06.09	En cours 50 %	La DLO est dans la phase de rassembler tous les acteurs afin d'obtenir une centralisation des informations. Concrètement, un partenariat a été proposé à plusieurs communes et des contacts ont été pris avec la GIM. La mise en place d'une organisation se fera dans un deuxième temps.
4.1.4	Les données disponibles sur le logement social 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%.	1	Service immobilier de l'office du logement	31.12.08	En cours 70 %	Un projet de règlement d'exécution de la LUP a été rédigé et sera soumis au Conseil d'Etat à fin septembre 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
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	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.	3	A définir	30.06.09	En cours	L'option du DCTI est de maintenir les missions des intervenants actuels, même si certaines sont communes, en renforçant la coordination ; ainsi : - 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 75 %	Le Groupe de concertation souhaite intégrer le plus d'acteurs possibles et des contacts sont en cours avec l'Asloca qui a été invitée à se joindre au Groupe.
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.	-	-		En cours	La direction du logement est en discussion avec la GIM ; mais aucune décision n'est attendue avant que la direction de cette dernière soit au complet. Quant aux communes, un partenariat leur a été proposé dans le cadre des logements sociaux.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 12 : Logement social					
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.	3	Direction du logement	Elaboration du budget par politique publique (en cours sur 2008-2009 selon calendrier du DF)	Juin 2006 (réorganisation)	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.	1	Direction du logement	31.08.08	Fait le 04.09.08	Le projet de loi déposé par le Conseil d'Etat en septembre 2008 est à l'examen auprès de la commission du logement du Grand conseil.
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		Recommandation restée sans effet.
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		Recommandation restée sans effet.



Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
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		Ce travail a été réalisé en 2008 et 2009 afin de rendre compatible 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.		SFIDP CAFI	Réexamens périodiques	2007	Travail réalisé chaque année par le SFIDP.



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.

A ce jour, 5 recommandations ont été mises en place. Les 2 recommandations encore en cours 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
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3= Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
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	Une nouvelle échelle a été adoptée conformément à la recommandation de la Cour des comptes.
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	Les tableaux financiers ont été adaptés en ajoutant la VAN. L'indication du délai de recouvrement (« payback period ») dans la « fiche ROI » permettrait d'être pleinement conforme avec la recommandation.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 13 : Commission de Gestion du Portefeuille des Projets (CGPP)					
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	Les CR (centres de responsabilité) sont mentionnés dans la « fiche ROI » présentée à la CGPP conformément à la recommandation de la Cour des comptes.
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		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
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3= Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 13 : Commission de Gestion du Portefeuille des Projets (CGPP)					
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	Mentionné dans le rapport de la Commission de gestion du portefeuille des projets pour le PB2010 conformément à la demande de la Cour des comptes.
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	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 est entrée en liquidation, laquelle devra être achevée au plus tard en décembre 2009.

8 recommandations avaient été émises à l'issue de l'audit. 3 ont été réalisées, 4 sont en cours et 1 est restée sans suite.

Parmi les améliorations constatées, la Fondation a amélioré son système informatique pour donner une image globale par débiteur. Elle a continué les poursuites et préparé 50% des fiches de synthèse par débiteur en vue de leur transmission à l'Etat à fin décembre 2009, bien que celles-ci n'aient pas été établies par ordre d'importance des débiteurs et des montants en jeu.

La recommandation restée sans suite est liée à la formalisation de la politique de renonciation à des poursuites, cette politique impliquant de définir les modalités de cession d'actes de défaut de biens à des tiers.

La Cour réitère ses recommandations :

- de compléter au plus tard en novembre 2009 les fiches de synthèse par débiteur et par ordre d'importance (en mentionnant aussi les prochaines étapes et actions à prendre ainsi que les pertes subies au delà des abandons de créances formellement approuvées, notamment pour les 20 débiteurs les plus importants).

- de vendre à des sociétés spécialisées dans le recouvrement les actes de défaut de biens des débiteurs qui ne démontrent pas une transparence quant à leur réel état de fortune ou une coopération totale avec la Fondation dans la recherche de solutions.

En conclusion, des actions ont été prises pour assurer une continuité mais ces actions doivent encore être finalisées pour atteindre effectivement leur but.

En marge des recommandations du présent rapport, il est relevé qu'à ce jour les aménagements réglementaires visant à créer un service de contentieux au sein du département des finances de l'Etat, qui reprendrait entre autres l'ensemble des actifs et obligations de la Fondation et continuerait les poursuites, n'ont pas encore été effectués.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	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	En cours	Bien que 50% des fiches aient été établies au 30.06.09, 3 des 4 débiteurs les plus importants de la fondation n'ont pas encore fait l'objet de fiche de synthèse.
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	Mai 2009	3 débiteurs poursuivis à l'étranger

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	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	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		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.
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		La cohérence avec les fiches de synthèse doit encore être assurée.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 14 : FONDVAL					
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		Les cas sont identifiés et font l'objet d'un suivi régulier par la direction.
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		Liste établie.



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

Les recommandations émises par la Cour sont au nombre de 32 et ont toutes été acceptées.

Considérant les six mois écoulés depuis la date de publication du rapport, la Cour a procédé au suivi des 26 recommandations arrivant à échéance au 30 juin 2009. Seules 7 recommandations ont été pleinement mises en place.

La Cour rappelle qu'une partie des recommandations se rapporte à la gestion opérationnelle des locaux alors qu'une autre partie porte sur les aspects stratégiques de la gestion des locaux, qui font l'objet du projet OLEG (Optimisation des locaux de l'Etat de Genève). Initialement prévu pour le début du printemps 2009, le rapport sur le projet OLEG a été remis au Conseil d'Etat au début de l'été 2009 seulement. Envisageant plusieurs scénarii, le Conseil d'Etat devra en choisir un et ce n'est qu'à partir de la date de sa décision que la réflexion sur l'action de l'office des bâtiments pourra être engagée, soit au mieux d'ici la fin de l'année 2009. Dès lors, une partie des recommandations dont la mise en place était prévue pour le 30 juin 2009 a été reportée à la fin de l'année, voire au début de l'année prochaine.

En ce qui concerne les recommandations liées à l'activité opérationnelle courante de l'office des bâtiments, leur mise en place a démarré ou a été réalisée (définition d'une typologie commune des bâtiments pour les différents utilisateurs, priorisation des données à introduire dans SIBAT, nettoyage et fiabilisation des informations contenues dans QUORUM, formalisation des procédures et processus métier, rédaction des cahiers des charges, mise à jour des dossiers de bail à loyer).

La Cour rappelle que sur la base des conclusions du projet OLEG, le Conseil d'Etat doit définir quelle politique il souhaite suivre en matière de locaux administratifs. Dès lors, les demandes de nouvelles locations sont peu nombreuses depuis le début de l'année ; pour celles qui sont de taille significative (plusieurs centaines de mètres carrés au moins), une est en passe d'aboutir (concerne l'Office cantonal de l'emploi dont les besoins doivent être satisfaits rapidement pour des raisons conjoncturelles) et une deuxième est dans la phase de recherche de locaux, mais avec une mise en service au plus tard au 1^{er} janvier 2011 (concerne le Pouvoir judiciaire dans le cadre de la réforme judiciaire). Dans ces deux cas, ni l'acquisition, ni la construction n'entrent en ligne de compte pour le DCTI vu les délais de mise à disposition des locaux et l'Etat devra louer des locaux sans disposer d'alternative. A noter que dans le cas des projets de déménagement du Pouvoir judiciaire, le DCTI a refusé de transmettre ses documents de travail à la Cour.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai 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	31.03.09		Délai reporté au 31 décembre 2009.
4.1.4	Mettre en place une consolidation des besoins en locaux des différents départements à moyen et long terme	3	CSL / OBA	30.06.09		Délai reporté au 31 mars 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	31.03.09		Délai reporté au 31 mars 2010.
4.1.4	Définir les compétences et les champs d'actions du Collège spécialisé en logistique et de l'office des bâtiments	2	CE	31.03.09		Délai reporté au 31 mars 2010.
4.2.4	SIBAT : prioriser les informations à récolter et fixer des délais.	2	OBA	31.03.09	15.3.09	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	31.12.09		
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	30.6.09	Liste établie.
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	9.3.09	La typologie a été définie, mais l'introduction des données dans les systèmes d'informations est en cours.



Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	Fixer un délai aux responsables de services qui doivent mettre en place le SCI	2	OBA	31.12.09		
4.4.4	Formaliser les procédures métier	2	OBA	30.06.09		Délai reporté au 31 décembre 2009.
4.4.4	Définir les formats et fréquence de reporting à la direction générale de la Direction des bâtiments	2	OBA		15.11.08	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		01.10.08	Va de pair avec la formalisation des procédures métiers et des cahiers des charges ; en cours.
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		
4.5.1.4	Compléter les dossiers des biens pris à bail avec les documents essentiels	2	OBA	31.12.09		
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	3	CE	31.12.09		
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	30.06.09		Délai reporté au 31 mars 2010.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 15 : Gestion des locaux administratifs					
4.5.2.4	Toute réponse à une demande de locaux d'une certaine ampleur doit comporter plusieurs options	2	OBA	30.06.09		Deux demandes ont été déposées qui feront l'objet d'une location vu les délais impartis.
4.5.2.4	Déterminer si des locaux loués à des tiers peuvent être utilisés pour les besoins de l'Etat	2	OBA	30.06.09		Liste en cours de préparation.
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		En cours, c'est-à-dire 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	31.03.09		Délai reporté au 31 décembre 2009.
4.6.4	Rédiger les directives internes que la Direction des bâtiments doit appliquer pour toute nouvelle attribution	3	OLEG		19.11.08	Documents disponibles.
4.6.4	Identifier les variables nécessaires à l'optimisation des locaux	2	OBA	31.03.09	31.5.09	Variables identifiées mais de manière incomplète.
4.6.4	Déterminer les prérogatives de la Direction des bâtiments pour effectuer l'optimisation des locaux	3	CE	31.03.09		Délai reporté au 30 septembre 2009.
4.6.4	Discuter les restructurations prévues de l'organisation de l'Etat avec la Direction des bâtiments	2	CE			Pas fait.
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	3	OBA	31.12.09		Délai reporté au 30 septembre 2010.
6.1.4	La Cour invite le Conseil d'Etat à vérifier la fiabilité et la pertinence des informations qui lui sont transmises	3	COFIL OLEG		Déjà fait tout au long du projet	

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 15 : Gestion des locaux administratifs					
6.1.4	Traiter les questions importantes qui sont indispensables à l'avancement du projet OLEG en priorité	3	COFIL OLEG	En cours		La Cour ne peut se prononcer, car elle ne dispose pas du projet final, actuellement en discussion au Conseil d'Etat.
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			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	
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	3	COFIL OLEG	30.06.09		Suite au rapport OLEG, le Conseil d'Etat doit se prononcer sur les différents scénarios qui lui sont proposés.
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	3	OBA	30.06.09	31.3.09	Pas fait, en attente de la décision du Conseil d'Etat
6.2.4	Les flux d'informations avec les autres intervenants doivent être décrits précisément	2	OBA	31.01.09	30.06.09	Flux 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. 6 sont réalisées, 7 sont en cours, 1 est restée sans suite. Les améliorations mises en œuvre portent sur la comptabilisation des opérations et la réconciliation des comptes, la formalisation des mises en concurrence lors de tirages d'emprunts, ainsi que sur la formation de collaborateurs au sein de la trésorerie. Les aspects davantage stratégiques tels que la révision de la charte de trésorerie, du rapport de gestion, des processus d'endettement ou encore la reconsidération des mesures afin de rendre la Caisse centralisée attrayante pour d'autres institutions publiques sont en cours.

A la **Ville de Genève**, 5 recommandations ont été émises. 2 sont réalisées, 2 sont en cours, 1 est restée sans suite. Les améliorations mises en œuvre portent sur la formation des collaborateurs et sur la formalisation des autorisations obtenues de la magistrature. La formalisation des procédures et la rédaction d'un rapport de gestion conforme à la charte devraient être achevées d'ici la fin de l'année. 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 large marge de manœuvre au responsable de la gestion de la dette.

A **Plan-les-Ouates**, 5 recommandations ont été émises. 1 est réalisée et 4 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 mise en place pour assurer les éventuels besoins futurs. 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, une formalisation des processus relatifs à la gestion de la dette et des

placements, ainsi que la mise en place d'un outil de gestion de la dette et des placements, sont en cours et devraient être achevés d'ici à fin 2009.

Aux **SIG**, 7 recommandations ont été émises. 3 ont été mises en place, 2 sont en cours et 2 sont restées sans suite. 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. Ce document se réfère toutefois à un manuel encore à finaliser et reste donc partiel. La révision du rapport de gestion trimestriel et la définition d'un benchmark auquel comparer la performance sont en cours.

Au sujet de la recommandation de favoriser un endettement permettant de se réserver des possibilités de rembourser la dette en cas d'abondance de liquidités ultérieures, la Cour relève qu'au 30 juin 2009, SIG détenait 300 millions de liquidités et 595 millions de dette. Cette situation coûte 8 millions par an à l'entreprise. Dans cette situation, la décision de procéder à un emprunt de 100 millions sur 30 ans le 18 juin 2009 n'est pas conforme à la recommandation.

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

A **Palexpo SA**, 6 recommandations ont été émises. 1 est en place et 5 sont en cours. L'amélioration mise en œuvre porte sur la conversion d'un produit structuré peu transparent en un produit traditionnel. La formalisation des procédures de gestion de la dette, de la charte, la rédaction d'un rapport de gestion sont en cours et devraient être achevées à fin 2009.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 16 : Trésorerie (Etat de Genève)					
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	Formation en interne : réalisé à 100%; une ressource à temps partiel viendra renforcer l'équipe d'ici la fin de l'année 2009.	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	Fait au quotidien	En ordre.
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.	n/a	TG	30.10.2009	En cours (80%)	A finaliser au moment du budget 2010.
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).	n/a	n/a	n/a	Changement de méthode lors des comptes 2008.	Principe général acquis.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	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	Fait au 31.03.2009	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	En cours (40%)	
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.	1	TG	31.03.2009	Fait au 31.03.2009	En ordre.
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	Sera fait lors de la prochaine facturation au plus tard le 31.10.2009	
4.1.4	Formaliser et documenter les réconciliations mensuelles entre l'outil informatique de suivi pour la gestion de la dette et la comptabilité.	n/a	n/a	n/a	Fait depuis septembre 2008	Formalisation établie avec l'appui du contrôle interne du DF.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 16 : Trésorerie (Etat de Genève)					
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		Fait au 30.06.2009	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	Nouveau reporting réalisé, sera mis à jour voire complété une fois la charte établie	A remanier selon les bonnes pratiques définies dans le rapport d'audit, ainsi qu'avec les objectifs et contraintes de la charte lorsque celle-ci sera prête.
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	En cours (30%)	
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	En cours	
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		Préparation d'un modèle de convention hors projet de gestion centralisée des liquidités : en cours (40%)	Une première transaction a eu lieu : 100 millions ont été placés par les SIG auprès de l'Etat pour un mois sous forme d'avances à terme fixe.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	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.	1			Février 2009	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.	1			Février 2009	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.	1	Responsable de la gestion de la dette, Contrôle interne	Juin 2009	En cours	
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.	1	Responsable de la gestion de la dette	Décembre 09 (initial Juin 2009, selon la charte adoptée)	En cours	



Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	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 09	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%).

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3= Faible	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>	1	CA délégué aux finances / Responsable SF	Prochain emprunt ou renouvellement	Juin 2009	<p>Pas de nouvel emprunt contracté ou renouvelé au 30 juin.</p> <p>Mise en place d'une ligne de crédit de 15 millions.</p>
3.2.4	Mettre en place et décrire les processus relatifs aux financements et aux placements.		CA délégué aux finances + Responsable SF	Au plus tard fin 2009	En cours	
3.2.4	Obtenir systématiquement des courtiers un tableau résumant les instituts mis en concurrence, leur offre et le choix final.		Responsable SF	Prochain emprunt		Pas de nouvel emprunt contracté ou renouvelé au 30 juin.



Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
3.2.4	Etablir un rapport de gestion plus complet que le tableau actuel afin d'inclure les éléments explicités ci-avant.		Responsable SF (lettres h à n à compléter et formaliser le rapport)	Décembre 2009 (initial Juin 2009)	En cours	
3.2.4	Etablir une charte de trésorerie valable en tout temps selon les principes énoncés au point 3.3.5.		CA délégué aux finances	Fin 2009	En cours	



Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 16 : Trésorerie (SIG)					
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	Resp. Finances	Permanent	Oui depuis le transfert d'actifs	Au 30 juin 2009, SIG détenait 300 millions de liquidités et 595 millions de dette. Cette situation coûte 8 millions par an à l'entreprise. Dans cette situation, la décision de procéder à un emprunt de 100 millions sur 30 ans le 18.06.09 n'est pas conforme à la recommandation.
4.4.4	Mettre à jour et finaliser le processus relatif à l'utilisation des produits dérivés notamment pour la partie comptabilisation.	2	Resp. Finances	30.06.09	15.05.2009	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.	3	Resp. Comptabilité	30.06.09	05.02.2009	Amélioration apportée.
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	Resp. Finances et Comptabilité	30.06.09	31.12.2008	Amélioration apportée.
4.4.4	Établir 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).	2	Resp. Finances	30.06.09	En cours	

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 16 : Trésorerie (SIG)					
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).	2	Resp. Finances et Gestionnaire Risques	30.06.09	31.01.08	Le document actuel ne fixe pas le 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	Resp. Finances	30.06.09	En cours	



Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	Lors des nouveaux emprunts, lisser l'échéancier en relation avec les investissements et flux futurs de liquidités.	1	Direction financière et trésorier	Avant échéances en cours (2012 et 2019)		
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	En cours objectif 2010		
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	Processus clarifié.
4.5.4	Préciser le rapport de gestion en fonction du point 3.3.4.		Direction financière et trésorier	Fin 2009		
4.5.4	Préciser la charte en fonction du point 3.3.5.	1	Direction financière et trésorier	Fin 2009		Projet soumis en attente d'approbation du CA.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	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.		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.	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.		L'audit concerne les fondations dissoutes mais Palexpo SA s'inspirera, dans la mesure utile, des bonnes pratiques proposées	31.12.09	En cours	
3.2.4	Formaliser et documenter les procédures relatives à la gestion de la dette.		L'audit concerne les fondations dissoutes mais Palexpo SA s'inspirera, dans la mesure utile, des bonnes pratiques proposées	31.12.09	En cours	

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	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.		L'audit concerne les fondations dissoutes mais Palexpo SA s'inspirera, dans la mesure utile, des bonnes pratiques proposées	31.12.09	En cours	
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.		L'audit concerne les fondations dissoutes mais Palexpo SA s'inspirera, dans la mesure utile, des bonnes pratiques proposées	31.12.09	En cours	
3.2.4	Etablir une charte de trésorerie valable en tout temps selon les principes énoncés au point 3.3.5.		L'audit concerne les fondations dissoutes mais Palexpo SA s'inspirera, dans la mesure utile, des bonnes pratiques proposées	31.12.09	En cours	

N° 17 (Corps de police) : audit de légalité et de gestion, relatif aux éléments de rémunération, rapport publié le 24 mars 2009

Des négociations ont eu lieu entre une délégation du Conseil d'Etat, des membres de l'administration et les syndicats de police pour restructurer le corps de police dont le coût de fonctionnement en 2007 était de 245 millions. Elles ont débouché sur un projet de loi déposé au Grand Conseil le 7 septembre 2009 et sur des propositions de modifications réglementaires par le Conseil d'Etat.

Sur les 17 recommandations du rapport, **6 sont prises en compte** dans le cadre du projet de loi déposé et concernent la charge globale relative aux caisses de pension induite par la restructuration, 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, la révision des bases légales et réglementaires des préposés au refoulement et des convoyeurs, 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, l'intégration des coûts de l'indexation des retraites dans les centres de responsabilité de la Police, la facturation à l'Etat de la cotisation spéciale en faveur des retraités, la mise en conformité des lois et règlements et l'amélioration de la gestion des contrats relatifs à l'assurance-maladie.

3 recommandations sont restées sans suite et portent toutes sur la planification des horaires.

La Cour note que selon le projet de loi cette réforme, qui simplifie la structure de rémunération du corps de police, se chiffre à 4 millions par an de coûts récurrents et 111 millions de coûts uniques de passage relatifs aux caisses de pension.

Cependant, relativement aux recommandations de la Cour, plusieurs éléments demeurent lacunaires dans le projet de loi et les documents y relatifs :

- Devraient être clairement indiqués et distingués les coûts uniques de passage à consacrer à l'affiliation à la CP plutôt qu'à la CIA des agents de la PSI (environ 183 personnes) en précisant :
 - les charges relatives au transfert de 100% de leurs avoirs de libre passage compte tenu de la sous-couverture de la CIA,
 - les charges relatives à l'abaissement de l'âge de leur retraite de 65 à 58 ans,
 - les charges dédiées à la réévaluation et à l'intégration dans le traitement de base des débours et autres indemnités de l'ensemble des fonctionnaires de police.
- Sachant que des heures supplémentaires ont été régulièrement versées aux agents de la PSI, reflet d'un taux d'occupation élevé des effectifs alors même qu'ils se retirent à 65 ans et non à 58 ans, les avantages de l'intégration de la PSI à la gendarmerie sur le plan opérationnel mériteraient d'être détaillés en matière d'impact sur les effectifs, d'heures de présence sur le terrain et d'heures supplémentaires.
- Selon le projet de règlement accompagnant le projet de loi, les heures supplémentaires seraient encore calculées par rapport à un horaire planifié et non par rapport à un horaire annualisé. Les heures supplémentaires seront soit majorées, soit payées à 125% et reprises prioritairement en congés, limitant ainsi la complexité voire la multiplication du calcul des heures supplémentaires par rapport au



système actuel induit par l'ordre de service G3B5 (« OS Warynski »). Toutefois, le projet de règlement ne mentionne pas de préavis minimum pour le changement de la planification des horaires. En l'état, le nouveau système ne supprimera pas totalement la spirale de création des heures supplémentaires, et n'a pas encore fait l'objet d'une simulation chiffrée en fonction d'une planification réelle, hormis pour l'abandon de l'ordre de service G3B1 (« OS Spoerri »).

En conclusion, nonobstant les améliorations à apporter dans la description du coût de la réforme relative aux caisses de pensions, les recommandations émises par la Cour impliquent que les prestations additionnelles au bénéfice de la population et les avantages opérationnels de la réforme proposée, en particulier en termes d'effectifs et d'heures de présence sur le terrain, soient clairement mis en exergue et chiffrés.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 17 : Rémunération					
4.1.4	Recommandation 1 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.	3	Secrétariat général DI + Direction police	Engagement responsable RH-police au 31 décembre 2009		
4.1.4	Recommandation 2 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.	3	Secrétariat général DI + Direction police	Juin 2010		

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	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>	3	<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>Intégré aux règlements attachés au PL</p> <p>Le suivi des heures effectivement travaillées sera à faire.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 17 : Rémunération					
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).	3	Direction police	Selon délais fixés par le Conseil d'Etat - le DI veillera à faire diligence		A faire.
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.	3	Direction police	Selon délais fixés par le Conseil d'Etat - le DI veillera à faire diligence		A faire.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	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>		Cela aurait pu être fait pour le budget 2010.
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).	2	<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. Eléments pris en considération à détailler.
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.	<i>Facturation faite – modification des statuts en cours</i>	<i>Compétence Grand Conseil</i>	<i>Selon traitement Grand Conseil</i>		Facturation faite mais refusée par le débiteur.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	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>	3	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 soit une majoration des heures supplémentaires soit en francs soit en heures.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 17 : Rémunération					
4.4.4	Recommandation 10 Confirmer ou remodeler les horaires en fonction de statistiques montrant : <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.	<i>Voir à ce sujet position de l'audité</i>				Sans effet à ce jour.
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.	<i>Voir à ce sujet position de l'audité</i>				Sans effet à ce jour.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 17 : Rémunération					
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.	<i>Voir à ce sujet position de l'audité</i>				Sans effet à ce jour.
4.5.4	Recommandation 13 Intégrer les avantages offerts comme éléments imposables au certificat de salaire.	2	<i>DDF - DI avec OPE</i>	<i>31 décembre 2009</i>		Fait dans le cadre du PL déposé en septembre 2009.
4.5.4	Recommandation 14 Reformuler la loi et le règlement pour respecter la LAMAL.	2	<i>Secrétariat général DI</i>	<i>Juin 2010</i>		
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	<i>DDF - DI</i>	<i>31 décembre 2009</i>		

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 17 : Rémunération					
4.6.4	Recommandation 16 Réévaluer la situation, puis la régulariser en modifiant les règlements nécessaires.	3	<i>Secrétariat général DI + Direction police + OPE</i>	<i>Juin 2010</i>		Proposition faite dans le cadre du PL déposé.
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.	3	<i>Secrétariat général DI + Direction police + OPE</i>	<i>Juin 2010</i>		Proposition faite dans le cadre du PL déposé.



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

Les 13 recommandations de la Cour ont été approuvées. Le rapport ayant été publié le 11 juin 2009, les recommandations sont en cours de mise en œuvre.

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

11 recommandations sur 12 ont été approuvées. 4 recommandations ayant déjà été mises en place durant l'audit, les 7 recommandations restantes sont en cours de mise en œuvre.

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

Les 8 recommandations de la Cour ont été approuvées. Le rapport ayant été publié le 19 juin 2009, les recommandations sont en cours de mise en œuvre. A noter que trois recommandations relatives à la planification horaire de la police sont traitées dans le cadre du suivi du rapport no 17 relatif aux éléments de rémunération de la police.

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

Les 15 recommandations de la Cour ont été approuvées. Le rapport ayant été publié le 30 juin 2009, les recommandations sont en cours de mise en œuvre.



Le budget de la Cour (année civile 2008)

Globalement, ce deuxième exercice de la Cour des comptes se traduit par un coût net de 3'389'977 F, soit 99.3% de son budget de l'année 2008.

Les charges contrôlées par la Cour des comptes sont les **charges de personnel** (natures 30) qui s'élèvent à 3'070'349 F (soit 98% du budget) et les **dépenses générales** (natures 31) qui s'élèvent à 122'100 F (soit 71% du budget). Les autres charges ou revenus (location de locaux, amortissements, imputations internes, 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 197'528 F.

Charges contrôlées par la Cour des comptes

30 Charges de personnel

	Comptes 2008	Budget 2008	Variation F	Variation %
Total 30	3'070'349	3'144'973	- 74'624	- 2.4%

Les charges de personnel comprennent les 3 magistrats titulaires de la Cour, les 3 magistrats suppléants (indemnisés par jetons de présence) et les 11.8 collaborateurs de la Cour au 31 décembre 2008. Elles sont inférieures au budget, en raison principalement du délai pour repourvoir 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 2008.

31 Dépenses Générales

	Comptes 2008	Budget 2008	Variation F	Variation %
Total 31	122'100	173'188	- 51'088	- 29.5%

La variation par rapport au budget est principalement due au faible recours à des prestations de tiers dans le cadre des missions d'audit réalisées en 2008.

A noter encore que le temps de travail consacré à la formation s'élève à 4% en 2008 (10% en 2007) et le taux d'absentéisme (maladie et accident) à 2.7% en 2008 (1.1% en 2007).

Les indicateurs de performance de la Cour

Dans le cadre de la mise en place d'un budget par politiques publiques à 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). 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
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'audit 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 (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

Prestation	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 2008-2009 : **26 objets traités** (2007-2008 : 33 objets traités).

Prestation	Audits de la Cour des Comptes
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 2008-2009 : plus de **10 millions d'économies mesurables proposées, dont 1.0 uniques et 9.0 récurrentes** (2007-2008 : 4.3 millions d'économies, dont 2.0 uniques et 2.3 récurrentes).

Prestation	Audits de la Cour des Comptes
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
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 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 2009, les 5 rapports les plus téléchargés depuis leur publication étaient :

- 2'226 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, rapport publié le 26 juin 2007
- 1'752 téléchargements : rapport N° 17 (Corps de police) : audit de légalité et de gestion, relatif aux éléments de rémunération, rapport publié le 24 mars 2009
- 1'522 téléchargements : rapport 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
- 1'372 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), rapport publié le 24 février 2009
- 1'276 téléchargements : rapport N°6 (Département des finances) : audit de légalité, relatif aux clauses de thésaurisation dans les contrats de prestations, publié le 14 novembre 2007



Objectifs pour 2009-2010

La Cour s'efforcera de poursuivre et d'améliorer ses prestations d'audits tant à l'égard de l'administration qu'à celui des administrés dans une perspective de clarté et d'information du public.

Dans ce but, 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).

Genève, le 9 octobre 2009

Stéphane Geiger
Président

Antoinette Stalder
Magistrat titulaire

Stanislas Zuin
Magistrat titulaire