

Genève, le 27 février 2018

*Aux représentant-e-s des médias*

Communiqué de la Cour des comptes (deux pages)

## Publication d'un nouveau rapport

### OFFICE DES POURSUITES

### CONDUITE DU PROJET DE RÉORGANISATION

La Cour des comptes a audité la méthode avec laquelle les mesures prises en vue de réorganiser l'office des poursuites ont été identifiées et planifiées. Elle relève sous la forme de constats positifs que le département des finances et l'office des poursuites ont pris rapidement des mesures de remédiation et qu'un plan stratégique a été établi. Par ailleurs, elle constate que le projet de réorganisation de l'office n'est pas conduit de façon méthodique et que la coordination des composantes du projet n'est pas suffisante. Elle recommande de nommer à la fonction de chef de projet une personne qui a des compétences techniques et une forte expérience en matière de gestion de projet ainsi que de préparer un plan qui détaille les actions nécessaires à la réalisation du plan stratégique. Ces recommandations ont été acceptées.

Le rapport est disponible sur <http://www.cdc-ge.ch/> ou directement sur <http://www.cdc-ge.ch/Htdocs/Files/v/12718.pdf/Rapportsaudit/2018/Rapport-n-135---Office-des-poursuites---Conduite-du-projet-de-reorganisation.pdf?download=1>.

Début 2016, le mécontentement qui surgit autour de la migration vers un nouvel outil informatique met à jour des dysfonctionnements qui concernent à la fois l'organisation du travail, l'outil informatique et les comportements humains. L'autorité de surveillance et le département des finances réagissent. Parallèlement, une enquête d'une sous-commission de la Commission de contrôle de gestion du Grand Conseil est lancée. En mars 2017, le rapport d'enquête est émis ; il fait état de près de 30 recommandations et requiert l'intervention de la Cour des comptes et du service d'audit interne. Dans ce contexte, la Cour a décidé d'inscrire sa mission dans la dynamique entreprise par le département des finances et de privilégier une approche articulée sur les mesures de remédiation prévues ou en cours à l'office des poursuites. Considérant qu'à ce stade, il n'est pas encore possible d'évaluer la pertinence, le coût et les effets des mesures entreprises, elle a décidé d'apprécier la méthode avec laquelle les mesures de remédiation ont été identifiées et planifiées.

À cet égard, elle fait les constats suivants :

- ✓ Le département des finances et l'office des poursuites ont pris rapidement des mesures en lien avec les difficultés apparues après la migration vers le nouveau système d'information. Plusieurs d'entre elles ont permis de résorber les retards de traitement de certains actes de poursuite, d'autres visent à améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'office à moyen terme.
- ✓ Le projet de réorganisation de l'office n'est pas conduit de façon méthodique ou structurée. Les mesures prises ont été définies et mises en œuvre sans que des éléments clés tels que la gestion des risques, des délais, des coûts, des ressources humaines et de la communication aient été systématisés et formalisés.
- ✓ La coordination des différents chantiers (outil informatique, ressources humaines, organisation) qui font partie du projet de réorganisation n'est pas suffisante, et les rôles des responsables doivent être clarifiés. L'office ne dispose pas d'une vue d'ensemble du projet global et ne peut pas assurer son suivi et son contrôle ni communiquer aux personnes concernées par le projet de façon bien comprise.
- ✓ Il existe un plan stratégique qui vise à remédier aux principales problématiques auxquelles est confronté l'office et qui propose des pistes pour répondre aux attentes des usagers et de l'office.
- ✓ Comme il n'existe pas de document qui recense les actions à entreprendre pour atteindre les objectifs du plan stratégique, il est difficile d'évaluer la faisabilité des objectifs et de contrôler la réalisation des éléments qui matérialiseront le résultat (livrables).

Jusqu'à ce jour c'est le préposé qui, outre ses fonctions de responsable de l'office, conduit le projet de réorganisation. Or le pilotage et la coordination des mesures prises et des moyens engagés à cet effet commandent des compétences techniques spécifiques ainsi que de la disponibilité. C'est pourquoi la Cour recommande de décharger le préposé de la conduite du projet et de nommer à la fonction de chef de projet une personne qui apporte des compétences techniques et une forte expérience en matière de gestion de projet. Elle recommande par ailleurs au département des finances de préparer un plan qui détaille les actions nécessaires à la réalisation du plan stratégique et de le faire valider par le nouveau chef de projet.

Les deux recommandations ont été acceptées par le département des finances et le préposé qui se sont engagés à les mettre en œuvre rapidement.

Contact pour toute information complémentaire :

Madame Myriam NICOLAZZI, magistrat suppléant à la Cour des comptes  
Tél. 022 702 19 00, courriel : [myriam.nicolazzi@cdc.ge.ch](mailto:myriam.nicolazzi@cdc.ge.ch)