

COUR DES COMPTES

RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITÉ

SEPTEMBRE 2016

TOME 2 : ANNEXES



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'État possède une participation financière majoritaire,
- les organismes bénéficiant de subventions de l'État 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'État en prenant contact avec la Cour des comptes.

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

Prenez contact avec la Cour par téléphone, courrier postal, fax ou courrier électronique. Vous trouverez nos coordonnées sur Internet :

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

INTRODUCTION AU TOME 2 DU RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITÉ

Description

Le tome 2 du rapport annuel d'activité de la Cour des comptes présente les résultats de la mise en œuvre des recommandations émises dans les rapports d'audit et d'évaluation. Le suivi porte sur une période de trois ans, compte tenu du fait qu'au-delà de ce délai, la quantité de travail nécessaire pour réaliser le suivi ne serait plus dans un rapport raisonnable avec le bénéfice à attendre de la poursuite de l'exercice.

Cette tâche concerne généralement plus de 500 recommandations à suivre chaque année, selon une procédure déployée pour la première fois en 2008 avec les entités auditées. Ainsi, les 604 recommandations concernées par le suivi 2015 ont été émises dans les rapports publiés par la Cour entre le 1er juillet 2013 et le 30 juin 2016.

Les bases légales relatives au suivi des recommandations de la Cour des comptes

La Loi sur la surveillance de l'État (LSurv), entrée en vigueur le 1er juin 2014, définit les règles applicables et les entités compétentes en matière de surveillance de l'État. Elle confie formellement à la Cour des comptes la responsabilité de suivre la mise en œuvre de ses recommandations.

Art. 43 Publicité des rapports

1 La Cour des comptes rend publics ses rapports.

2 Elle y consigne ses observations et ses recommandations éventuelles.

3 Elle publie une fois par an un rapport d'activité, comportant notamment :

- a) la liste des objets qu'elle a traités par un audit ou une évaluation;*
- b) avec une motivation succincte, la liste des objets qui n'ont pas fait l'objet d'un contrôle détaillé;*
- c) la liste des rapports qu'elle a rendus avec leurs conclusions et recommandations éventuelles ainsi que les suites qui leur ont été données;*
- d) la liste des rapports restés sans effets.*

Les normes internationales de suivi des audits

Afin de réaliser cette activité de suivi des recommandations, la Cour des comptes se réfère aux normes de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI). Dans ses huit piliers relatifs à l'indépendance des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC), l'INTOSAI recommande que les ISC déploient des mécanismes efficaces de suivi des recommandations, le suivi du rapport devant « faire partie du processus d'audit car il constitue un outil important pour renforcer l'incidence de l'audit et améliorer les travaux à l'avenir ».

Ainsi, l'INTOSAI recommande aux ISC d'avoir « des procédures indépendantes garantissant des contrôles de suivi pour veiller à ce que les entités contrôlées donnent suite à leurs observations et à leurs recommandations et que des mesures correctrices soient prises ».

Se basant sur ces bonnes pratiques, la Cour des comptes a mis en œuvre depuis sa création son propre dispositif et ses procédures de suivi des recommandations sur ses missions d'audit et les a également étendus aux évaluations de politiques publiques. Ainsi, elle veille à ce que les entités concernées aient déployé les mesures d'amélioration identifiées.

Le processus de suivi des recommandations

La Cour des comptes suit la mise en œuvre des recommandations par les entités sur une période de trois ans, avec pour date de référence le 30 juin, excepté pour les recommandations particulières qui peuvent faire l'objet d'un suivi sans délai et de manière continue (par exemple, celles destinées à traiter un risque de fraude). Généralement, les rapports ayant été publiés au printemps de l'année en cours ou les rapports pour lesquels aucune recommandation n'est échue ne sont pas suivis la première année.

Le processus de suivi des recommandations débute chaque année au printemps. Il consiste en l'examen, par les auditeurs et les évaluateurs, des mesures correctrices prises par l'entité concernée à la suite du rapport de la Cour. Pour ce faire, la Cour prend contact avec les entités concernées et récolte les informations pertinentes relatives à la mise en œuvre des recommandations. La Cour examine de manière indépendante et impartiale les informations récoltées et, selon le niveau de risque sous-jacent et le degré de mise en œuvre de la recommandation, détermine alors les problématiques nécessitant un suivi approfondi (récolte supplémentaire de documents, analyses particulières, tests sur de nouvelles pratiques).

Finalement, la Cour porte une appréciation sur les mesures mises en œuvre par les entités concernées, au regard de l'amélioration visée par la recommandation du rapport, en qualifiant les recommandations selon leur degré de mise en œuvre :

- Fait : si la recommandation a été mise en place et traite le risque identifié ;
- En cours : si une action visant à réaliser la recommandation a débuté ;
- Sans effet : si aucune action n'a démarré alors que cela aurait dû être le cas ;
- Sans objet : si les conditions-cadres ont changé, rendant la recommandation inapplicable, non souhaitable, etc. ;
- Non réalisé au 30 juin 2016 : pour les recommandations des rapports qui font l'objet de leur dernier suivi et qui sont toujours en cours de réalisation ou qui sont restées sans effet.

Les normes professionnelles suivies par la Cour précisent qu'il convient « principalement de déterminer si les suites données aux constatations et aux recommandations permettent de modifier les conditions qui sont à l'origine des insuffisances relevées » (ISSAI 3100, section 2.4.4). En conséquence, la Cour ne considère le statut « fait » que si un document probant fourni par l'entité concernée, ou un test effectué par la Cour, permet d'avoir une assurance raisonnable quant à une réalisation effective de la recommandation.

Valeur ajoutée du suivi des recommandations

Au-delà de l'obligation légale faite à la Cour des comptes, le suivi des recommandations permet :

- de rendre compte aux citoyens et aux autorités du degré de mise en œuvre des recommandations par les entités auditées ou évaluées,
- d'offrir un soutien objectif et indépendant aux autorités cantonales, communales ou décentralisées lorsque leurs travaux touchent à des domaines d'activités concernés par un suivi des recommandations,
- de renforcer une approche basée sur les solutions et non sur les problèmes au sein des entités concernées et d'évaluer les progrès réalisés par ces dernières,
- d'évaluer l'impact des recommandations de la Cour et d'en tirer des indicateurs et des enseignements utiles dans une perspective d'amélioration continue de ses propres prestations.

TABLE DES MATIERES

Rapports d'audit publiés en 2013-2014.....	9
Rapports d'audit publiés en 2013-2014 (suite).....	10
Rapports d'audit publiés en 2013-2014 (fin)	11
Rapports d'audit publiés en 2014-2015.....	12
Rapports d'évaluation publiés en 2014-2015	13
Rapports publiés en 2014-2015 (fin)	14
Rapports d'audit publiés en 2015-2016.....	15
Rapports d'audit publiés en 2015-2016 (suite).....	16
Rapports d'audit publiés en 2015-2016 (fin)	17
Rapport d'évaluation publié en 2015-2016.....	18
Rapports publiés en 2015-2016 (fin)	19
Cumul des rapports publiés de juillet 2013 à juin 2016.....	20
N° 66 État de Genève : audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)	21
N° 67 Ville de Carouge : audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines	44
N° 68 Ville de Chêne-Bougeries : audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines	69
N° 69 Commune de Corsier : audit de gestion financière	100
N° 70 Commune d'Hermance : audit de gestion financière	111
N° 71 Association Genève Futur Hockey : audit de légalité, financier et de gestion	123
N° 72 (HUG) : audit de gestion relatif à la gestion des files d'attente	136
N° 73 État de Genève : audit de gestion relatif aux coûts informatiques des votations et élections	164
N° 74 Chancellerie : audit de légalité et de gestion relatif au dépouillement centralisé	171
N° 75 (GIAP) : audit des processus de paiement	177
N° 76 Transports publics genevois (TPG) : audit de légalité relatif à l'application du statut du personnel aux jours de congé des membres du Collège de direction.....	197
N° 77 Ville de Genève : audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules (COGEVE)	201

N° 78 État de Genève : audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules (MOVE)	212
N° 79 SIG : audit de gestion relatif à la gouvernance du processus d'investissement	229
N° 80 Audit financier et de gestion relatif à l'entretien des routes, Convention de 1936 et décomptes routiers	237
N° 81 Évaluation de la politique publique de lutte contre les violences domestiques	245
N° 82 Audit de légalité relatif aux éléments de rémunération de la haute direction des entités du périmètre de consolidation de l'État de Genève.....	257
N° 83 Audit de gestion relatif au dispositif du nouveau cycle d'orientation (nCO)	263
N° 84 Audit de légalité et de gestion du service de santé de l'enfance et de la jeunesse (SSEJ)	270
N° 85 Évaluation de la politique publique en matière de prostitution	280
N° 86 Audit de gestion relatif au dispositif de gestion des déchets	293
N° 87 Évaluation de la politique publique de réinsertion professionnelle des chômeurs en fin de droits	317
N° 88 Audit de légalité et de gestion relatif au processus d'achats de la commune de Bernex	338
N° 89 Audit de gestion relatif à la gouvernance et la gestion des ÉMS	348
N° 90 Audit de gestion relatif à la gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)	367
N° 91 Audit de gestion relatif à l'organisation des ressources humaines à la Ville de Versoix	381
N° 92 Évaluation de la politique publique relative à l'évaluation du chèque annuel de formation et de l'accès des adultes à un premier niveau de qualification.....	387
N° 93 Audit de légalité et de gestion de l'Institut universitaire de formation des enseignants (IUFE)	397
N° 94 Audit financier et de gestion relatif à l'entretien des voies publiques cantonales – État de Genève	407
N° 95 Audit de gestion relatif à la sécurité des smartphones – État de Genève	412
N° 96 Audit de gestion relatif au processus de facturation et de recouvrement des hôpitaux universitaires de Genève (HUG)	414
N° 97 Audit de gestion et financier relatif à la phase de mise en œuvre de Praille Acacias Vernets (PAV)	431
N° 98 Audit de gestion relatif à la qualité des relations avec les usagers de l'administration fiscale cantonale (AFC)	446
N° 99 Audit de gestion relatif à la gestion des subventions fédérales – État de Genève	455
N° 100 Audit de légalité et de gestion des demandes et attributions de logements - Fondation Nouveau Meyrin	455
N° 101 Audit de légalité et de gestion des demandes et attributions de logements - Fondation des maisons communales de Vernier	456
N° 102 Audit de légalité et de gestion des demandes et attributions de logements - Ville de Lancy et Fondation communale immobilière de Lancy	456
N° 103 Audit de légalité et de gestion des demandes et attributions de logements - Commune de Plan-les-Ouates	457

N° 104 Audit de légalité et de gestion relatif au bureau des logements et restaurants universitaires (BLRU) - Université de Genève	457
N° 105 Audit de légalité et de gestion du dispositif genevois de naturalisation ordinaire des étrangers	458
N° 106 Audit de légalité et de gestion relatif à la Gouvernance des projets majeurs d'infrastructure menés par Genève aéroport	458
N° 107 Audit de gestion relatif à la centrale d'engagement et de conduite et d'alarmes	459

Rapports d'audit publiés en 2013-2014

Libellé du rapport	Entités concernées	Recommandations			Parmi les recommandations acceptées			Taux de mise en oeuvre
		Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	Non réalisées au 30 juin 2016	Sans objet	
N° 66 : Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)	État de Genève - DF	18	-	18	9	9	-	50%
N° 67 : Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines	Ville de Carouge	43	-	43	31	12	-	72%
N° 68 : Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines	Ville de Chêne-Bougeries	51	-	51	41	8	2	84%
N° 69 : Audit de gestion financière	Commune de Corsier	13	-	13	13	-	-	100%
N° 70 : Audit de gestion financière	Commune d'Hermance	17	-	17	15	2	-	88%
N° 71 : Audit de légalité, financier et de gestion de l'association Genève Futur Hockey	Association Genève Futur Hockey / État de Genève / Ville de Genève	10	-	10	6	4	-	60%
N° 72 : Audit de gestion – Gestion des files d'attente	Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG)	16	-	16	13	3	-	81%
N° 73 : Audit de gestion - Coûts informatiques relatifs aux votations et élections	État de Genève	13	-	13	3	10	-	23%
N° 74 : Audit de légalité et de gestion - Dépouillement centralisé	Chancellerie	8	-	8	6	2	-	75%

Rapports d'audit publiés en 2013-2014 (suite)

Libellé du rapport	Entités concernées	Recommandations			Parmi les recommandations acceptées			Taux de mise en oeuvre
		Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	Non réalisées au 30 juin 2016	Sans objet	
N°75 : Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)	GIAP	13	-	13	13	-	-	100%
N°76 : Audit de légalité relatif à l'application du statut du personnel aux jours de congé des membres du Collège de direction des Transports publics genevois (TPG)	TPG	5	-	5	5	-	-	100%
N°77 : Audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules de la Ville de Genève / COGEVE	Ville de Genève	12	-	12	5	7	-	42%
N°78 : Audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules de l'État de Genève / MOVE	État de Genève	14	-	14	9	5	-	64%
N°79 : Audit de gestion relatif à la gouvernance du processus d'investissement des SIG	SIG	13	-	13	8	5	-	62%
N°80 : Audit financier et de gestion relatif à l'entretien des routes, Convention de 1936 et décomptes routiers	État de Genève Ville de Genève	11	-	11	4	7	-	36%
État au 30.06.2016 (rapports publiés en 2013-2014)		257	-	257	181	74	2	71%

Rapports d'audit publiés en 2013-2014 (fin)

Taux d'acceptation¹ des recommandations : 100%

Taux de réalisation² des recommandations après le premier suivi (**juin 2014**, soit 9 mois en moyenne) : **34%**

Taux de réalisation des recommandations après le deuxième suivi (**juin 2015**, soit 20 mois en moyenne) : **45%**

Taux de réalisation des recommandations après le troisième suivi (**juin 2016**, soit 32 mois en moyenne) : **71%**

Une classification des 257 recommandations suivies a été établie par niveau de risque et est la suivante au 30 juin 2016 :

Échelle de risque	Recommandations acceptées		Recommandations réalisées	
	En nombre	En %	En nombre	En %
Risque mineur à modéré (niveaux 1 à 2)	186	72%	131	72%
Risque majeur à très significatif (niveaux 3 à 4)	71	28%	50	28%
Total	257	100%	181	100%

¹ Nombre de recommandations acceptées / nombre de recommandations proposées

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

Rapports d'audit publiés en 2014-2015

Libellé du rapport	Entités concernées	Recommandations			Parmi les recommandations acceptées			
		Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	En cours	Sans effet	Sans objet
N° 82 : Audit de légalité relatif aux éléments de rémunération de la haute direction des entités du périmètre de consolidation de l'État de Genève	GA, HUG, HG, TPG, UNIGE, SIG, FPark, FPLC, FTI, FIDP et SFIDP, FIPOI, IMAD, Palexpo	8	-	8	-	7	1	-
N° 83 : Audit de gestion relatif au dispositif du nouveau cycle d'orientation (nCO)	État de Genève - DIP	13	-	13	1	9	3	-
N° 84 : Audit de légalité et de gestion du service de santé de l'enfance et de la jeunesse (SSEJ)	État de Genève - DIP	13	-	13	2	11	-	-
N° 86 : Audit de gestion relatif au dispositif de gestion des déchets	État de Genève SIG Communes	32	3	29	2	25	2	-
N° 88 : Audit de légalité et de gestion relatif au processus d'achats de la commune de Bernex	Commune de Bernex	18	-	18	9	8	1	-
N° 89 : Audit de gestion relatif à la gouvernance et la gestion des ÉMS	État de Genève - DEAS	16	2	14	5	7	2	-
N° 90 : Audit de gestion relatif à la gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)	FIPOI	17	1	16	1	15	-	-
État au 30.06.2016 (rapports publiés en 2014-2015)		117	6	111	20	82	9	-

Rapports d'évaluation publiés en 2014-2015

Libellé du rapport	Entités concernées	Recommandations			Parmi les recommandations acceptées			
		Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	En cours	Sans effet	Sans objet
N° 81 : Évaluation de la politique publique de lutte contre les violences domestiques	État de Genève – DSE -DEAS -DIP -HUG	15	2	13	2	11	-	-
N° 85 : Évaluation de la politique publique en matière de prostitution	État de Genève -DES -DEAS	16	-	16	9	6	1	-
N° 87 : Évaluation de la politique publique de réinsertion professionnelle des chômeurs en fin de droits	État de Genève – DEAS - HG	31	2	29	9	17	3	-
État au 30.06.2016 (rapports publiés en 2014-2015)		62	4	58	20	34	4	-

Rapports publiés en 2014-2015 (fin)

Rapports d'audit

Taux d'acceptation³ des recommandations : 95%

Taux de réalisation⁴ des recommandations après le premier suivi (**juin 2015**, soit 9 mois en moyenne) : N/A

Taux de réalisation des recommandations après le deuxième suivi (**juin 2016**, soit 16 mois en moyenne) : **18%**

Échelle de risque	Recommandations acceptées		Recommandations réalisées	
	En nombre	En %	En nombre	En %
Risque mineur à modéré (niveaux 1 à 2)	85	77%	13	65%
Risque majeur à très significatif (niveaux 3 à 4)	21	19%	5	25%
Risque non qualifié par l'audité	5	4%	2	10%
Total	111	100%	20	100%

Rapports d'évaluation

Taux d'acceptation⁵ des recommandations : 94%

Taux de réalisation⁶ des recommandations après le premier suivi (**juin 2015**, soit 9 mois en moyenne) : **3%**

Taux de réalisation des recommandations après le deuxième suivi (**juin 2016**, soit 18 mois en moyenne) : **34%**

³ Nombre de recommandations acceptées / nombre de recommandations proposées

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

⁵ Nombre de recommandations acceptées / nombre de recommandations proposées

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

Rapports d'audit publiés en 2015-2016

Libellé du rapport	Entités concernées	Recommandations			Parmi les recommandations acceptées			
		Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	En cours	Sans effet	Sans objet
N° 91 : Audit de gestion relatif à l'organisation des ressources humaines de la Ville de Versoix	Ville de Versoix	9	-	9	3	6	-	-
N° 93 : Audit de légalité et de gestion relatif à l'Institut universitaire de formation des enseignants (IUFE)	Université de Genève	8	-	8	-	7	1	-
N° 94 : Audit financier et de gestion relatif à l'entretien des voies publiques cantonales	Etat de Genève-DETA et communes genevoises	6	-	6	1	5	-	-
N° 95 : Audit de gestion relatif à la sécurité des smartphones à l'État de Genève	Etat de Genève-DSE	6	-	6	-	6	-	-
N° 96 : Audit de gestion relatif au processus de facturation et de recouvrement des Hôpitaux universitaires de Genève (HUG)	Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG)	28	1	27	12	15	-	-
N° 97 : Audit de gestion et financier relatif au projet Praille Acacias Vernets (PAV) - phase de mise en œuvre	Etat de Genève – DALE, ville de Carouge, ville de Genève et commune de Lancy	9	-	9	1	8	-	-
N° 98 : Audit de gestion de l'administration fiscale cantonale (AFC) - qualité des relations avec les usagers	Etat de Genève-DF	8	-	8	-	8	-	-

Rapports d'audit publiés en 2015-2016 (suite)

Libellé du rapport	Entités concernées	Recommandations			Parmi les recommandations acceptées			
		Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	En cours	Sans effet	Sans objet
N° 99 (*) : Audit de gestion des subventions fédérales - État de Genève	Etat de Genève	8	-	8	-	8	-	-
N° 100 (*) : Audit de légalité et de gestion des demandes et attributions de logements - Fondation Nouveau Meyrin	Fondation Nouveau Meyrin	10	-	10	-	10	-	-
N° 101 (*) : Audit de légalité et de gestion des demandes et attributions de logements - Fondation des maisons communales de Vernier	Fondation des maisons communales de Vernier	11	1	10	-	10	-	-
N° 102 (*) : Audit de légalité et de gestion des demandes et attributions de logements - Ville de Lancy et Fondation communale immobilière de Lancy	Ville de Lancy et Fondation communale immobilière de Lancy	16	1	15	-	15	-	-
N° 103 (*) : Audit de légalité et de gestion des demandes et attributions de logements - Commune de Plan-les-Ouates	Commune de Plan-les-Ouates	9	-	9	-	9	-	-
N° 104 (*) : Audit de légalité et de gestion relatif au bureau des logements et restaurants universitaires (BLRU) - Université de Genève	Université de Genève	10	-	10	-	10	-	-

(*) Rapports non pris en compte lors du premier suivi au 30 juin 2016 car la majorité des recommandations arrive à échéance après le 30 juin 2016.

Rapports d'audit publiés en 2015-2016 (fin)

Libellé du rapport	Entités concernées	Recommandations			Parmi les recommandations acceptées			
		Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	En cours	Sans effet	Sans objet
N° 105 (*) : Audit de légalité et de gestion du dispositif genevois de la naturalisation ordinaire des étrangers	Etat de Genève-DSE et communes genevoises	9	-	9	-	9	-	-
N° 106 (*) : Audit de légalité et de gestion relatif à la gouvernance des projets majeurs d'infrastructure menés par Genève aéroport	Genève Aéroport	18	-	18	-	18	-	-
N° 107 (*) : Audit de gestion relatif à la centrale d'engagement et de conduite et alarmes	Etat de Genève-DSE	9	-	9	-	9	-	-
État au 30.06.2016 (rapports publiés en 2015-2016)		174	3	171	17	153	1	-

(*) Rapports non pris en compte lors du premier suivi au 30 juin 2016 car la majorité des recommandations arrive à échéance après le 30 juin 2016.

Rapport d'évaluation publié en 2015-2016

Libellé du rapport	Entités concernées	Recommandations			Parmi les recommandations acceptées			
		Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	En cours	Sans effet	Sans objet
N° 92 : Évaluation de la politique publique en matière de formation continue : évaluation du chèque annuel de formation et de l'accès des adultes à un premier niveau de qualification	Etat de Genève-DIP	7	-	7	-	7	-	-
État au 30.06.2016 (rapports publiés en 2015-2016)		7	-	7	-	7	-	-

Rapports publiés en 2015-2016 (fin)

Rapports d'audit

Taux d'acceptation⁷ des recommandations : 98%

Taux de réalisation⁸ des recommandations après le premier suivi (**juin 2016**, soit 7 mois en moyenne) : **23%**

Échelle de risque	Recommandations acceptées		Recommandations réalisées	
	En nombre	En %	En nombre	En %
Risque mineur à modéré (niveaux 1 à 2)	122	71%	14	82%
Risque majeur à très significatif (niveaux 3 à 4)	47	28%	3	18%
Risque non qualifié par l'audité	2	1%	0	0%
Total	171	100%	17	100%

Rapport d'évaluation

Taux d'acceptation⁹ des recommandations : 94%

Taux de réalisation¹⁰ des recommandations après le premier suivi (**juin 2016**, soit 8 mois en moyenne) : **0%**

⁷ Nombre de recommandations acceptées / nombre de recommandations proposées

⁸ Nombre de recommandations réalisées / (nombre de recommandations acceptées – recommandations devenues sans objet)

⁹ Nombre de recommandations acceptées / nombre de recommandations proposées

¹⁰ Nombre de recommandations réalisées / (nombre de recommandations acceptées – recommandations devenues sans objet)

Cumul des rapports publiés de juillet 2013 à juin 2016

Au cours des trois dernières années, la Cour a publié 42 rapports et émis 617 recommandations dont la situation au 30 juin 2016 est la suivante :

Juillet 2013 à juin 2016	Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	En cours	Sans effet ou non réalisées après 3 suivis	Sans objet
État [unités] au 30.06.2016 (note : 100 recommandations émises au 1 ^{er} semestre 2016 classées « en cours » n'ont pas fait l'objet d'un suivi)	617	13	604	238	276	88	2
État [%] au 30.06.2016 (note : 100 recommandations émises au 1 ^{er} semestre 2016 classées « en cours » n'ont pas fait l'objet d'un suivi)	100%	2%	98%	39%	45%	14%	0%

Pour mémoire :

État [%] au 30.06.2014 des 543 recommandations émises de juillet 2012 à juin 2015 (note : 133 recommandations émises entre juillet 2014 et juin 2015 classées « en cours » n'ont pas fait l'objet d'un suivi)	100%	3%	97%	35%	53%	8%	0%
État [%] au 30.06.2014 des 544 recommandations émises de juillet 2011 à juin 2014 (note : 50 recommandations émises au 1 ^{er} semestre 2014 classées « en cours » n'ont pas fait l'objet d'un suivi)	100%	2%	98%	47%	39%	13%	0%
État [%] au 30.06.2013 des 546 recommandations émises de juillet 2010 à juin 2013 (note : 55 recommandations émises au 1 ^{er} semestre 2013 classées « en cours » n'ont pas fait l'objet d'un suivi)	100%	2%	98%	49%	32%	16%	0%

N° 66 État de Genève : audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA) rapport publié le 9 juillet 2013

La Cour a émis 18 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'audité, le département des finances (DF) et le Conseil d'État (CE). Au 30.06.2016, 9 recommandations ont été mises en œuvre et 9 recommandations sont non réalisées.

Relativement aux **9 recommandations mises en place sur la période 2013-2016**, il est notamment relevé un travail continu d'automatisation des tâches relatives au flux d'achat :

- Importation automatique des catalogues des fournisseurs dans l'outil unique d'achat, permettant d'agrandir la gamme des articles proposés et de réduire les coûts de gestion du référentiel ;
- Automatisation du traitement des demandes d'achat afin d'une part de raccourcir les délais et d'autre part de permettre aux acheteurs de passer plus de temps sur des activités à plus forte valeur ajoutée comme l'analyse des marchés et la recherche des offres ;
- Mise en place d'une réception informatique automatique des factures pour certaines catégories d'achat liées aux consommables de bureau ; cela a permis d'alléger la charge des services et la gestion des relances pour le secteur administratif de la CCA ;

- Fixation de seuils pour le traitement des écarts dans la gestion des factures ; cela a conduit à une diminution de 25 % du travail de contrôle des écarts ;
- Simplification de la gestion administrative et comptable des photocopieurs en limitant la facturation à une seule facture par trimestre.

Ces améliorations du flux ont notamment permis à la CCA de répondre aux sollicitations plus nombreuses des services en matière d'appels d'offres de services tout en réduisant ses effectifs. Un gain de 3 ETP se chiffrant à environ 323'000 F sera constaté au final à compter du 1er janvier 2017.

Par ailleurs, la CCA a également mis en place un processus d'évaluation de la performance de ses fournisseurs et a également conduit des entretiens avec ses clients pour comprendre leurs attentes.

S'agissant **des recommandations non réalisées**, la CCA est en attente de la finalisation du nouveau règlement des achats et de son adoption par le Conseil d'État. Ce document va structurer la stratégie et l'organisation de l'État en lien avec les achats. La finalisation de ce règlement conditionne la mise en œuvre des autres recommandations.

	No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Le Conseil d'État est invité à formaliser une politique d'achat au niveau de l'État de Genève en précisant notamment les principes généraux devant être appliqués à l'ensemble des achats. La politique d'achat de la CCA ainsi que les directives transversales associées existantes devraient alors être modifiées dans la mesure nécessaire.	3	Conseil d'État (cf. 4.1.5 politique d'achats)	31.12.2015 (initial 31.12.13)		Non réalisé.
		1	CCA (directives transversales)	6 mois plus tard		Un nouveau règlement relatif aux achats qui intègre l'organisation de l'État, la politique d'achat et la stratégie d'achat a été rédigé par la DGFE. Le règlement est depuis juin 2014 en cours de validation au sein du secrétariat général du DF avant présentation au Conseil d'État.

	No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	La Cour des comptes invite le Conseil d'État à clarifier la stratégie d'achat de l'État en lien notamment avec la mesure P1 29, le règlement et les objectifs de la CCA. En fonction de la stratégie retenue, le Conseil d'État devra apporter les corrections nécessaires au cadre légal et réglementaire. Par ailleurs, le Conseil d'État devrait mettre à jour le règlement de la CCA et apporter les corrections nécessaires afin de préciser sans équivoque : - le rôle de la CCA et des différents acteurs intervenant dans le processus d'achat, - le périmètre d'intervention de la CCA en termes de clients et d'achat de produits et de services. Une attention particulière devrait être portée à la hiérarchisation des informations afin de déterminer ce qui doit figurer dans le règlement de la CCA. Il convient en effet de distinguer les principes généraux, peu sujets à modifications, d'autres informations plus temporaires (comme le périmètre de chaque secteur d'achat), lesquelles devraient figurer dans des documents modifiables plus facilement et rapidement.	2 3	Conseil d'État (cf. 4.1.5 mesure P1-29) Conseil d'État (cf. 4.1.5 règlement des achats, objectifs de la CCA)	31.12.2015 (initial 31.12.13)		Non réalisé. Cf. observations du CE au chapitre 4.1.4 du rapport. La stratégie d'achat sera clarifiée dans le nouveau règlement des achats. Non réalisé Cf. recommandation 1.

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Afin de diminuer le nombre de traitements manuels effectués par les collaborateurs, la CCA doit rationaliser au maximum le processus d'achat en précisant ses règles de gestion et en l'automatisant. Les règles de gestion doivent être établies compte tenu des montants engagés et des risques encourus. Elles doivent prescrire les contrôles que la CCA doit exécuter en fonction de la matérialité. Elles doivent également indiquer qui doit saisir les dates de livraison, le délai maximum dans lequel la DA doit être validée par le département. L'automatisation du processus doit passer par une utilisation plus importante de l'outil et notamment des contrôles automatiques que l'outil pourrait faire en lieu et place des Acheteurs. Il s'agit notamment de vérifier si la date de livraison proposée par le client correspond avec le délai négocié avec le fournisseur, ou de vérifier si les articles sont toujours disponibles lors de la validation de la DA. L'automatisation complète de l'envoi des commandes aux fournisseurs permettrait de simplifier d'autant plus ce processus. L'automatisation demande notamment que la charge de travail de la CCA soit répartie différemment et notamment que le travail en amont de la commande soit effectué avec rapidité et	2 1	CCA (cf. 4.2.5 automatisatio n des processus) CCA (règles de gestion)	31.12.13 31.12.14 sous réserve des priorités de l'USI-DF	Décembre 2014 Mars 2015	Fait. La CCA a mis en place de nombreuses améliorations opérationnelles permettant de répondre à la recommandation. Ainsi toutes les commandes qui pouvaient être automatisées l'ont été. Seules les commandes sur stock et certaines commandes spécifiques nécessitent encore un contrôle manuel de l'acheteur, car la faible récurrence de ces commandes ne permettrait pas d'amortir le coût de développement informatique. Ce point sera réévalué ultérieurement si le volume de ce type de commandes augmente. Par ailleurs, la CCA a procédé à une simplification de la

	No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	minutie. Il s'agira principalement de travailler sur la base articles pour que cette dernière soit la plus complète et à jour possible. Sans ce travail en amont, le gain lors du traitement de la DA sera perdu par des corrections ultérieures. En fonction des choix opérés, l'organisation pourra être revue en fonction de la répartition des tâches. Il est à noter par ailleurs que la CCA a déjà sollicité l'USI et la DGSI pour des demandes de modifications allant dans ce sens.				Juin 2015 Mars 2015	gestion des factures photocopieurs. Une facture globale est envoyée par trimestre au lieu d'une facture par photocopieur (ce qui représentait environ 1'400 factures). Également, la réception automatique des commandes a été mise en place sur les fournitures de bureau afin de réduire la charge administrative des services et la gestion des relances par la CCA. L'alimentation de la base articles se fait désormais grâce à une gestion de catalogues importés directement dans l'OUA. La CCA poursuit ses efforts en matière d'automatisation du flux et d'autres mesures sont en cours de mise en œuvre :

	No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
						• L'envoi automatique par courriel des commandes aux fournisseurs ; • La personnalisation des articles directement sur le site internet du fournisseur (enveloppes, timbre encreurs, etc.) ; • La création des commandes au travers d'un punch-out (c'est-à-dire la possibilité pour les services de commander directement sur le site du fournisseur).

	No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	La Cour recommande à la CCA de mener une analyse du rapport coût-bénéfice des principes d'achat retenus aujourd'hui. Cette analyse devra notamment inclure : • Une identification des attentes des clients notamment en lien avec le besoin de commander tout type de produit à tout moment, • La possibilité de regrouper les DA, les commandes en fonction des délais de livraison souhaités, • La possibilité d'obtenir des factures groupées de la part de certains fournisseurs si cela ne pénalise pas le contrôle a posteriori des factures, • La révision de la chaîne d'opérations et de contrôles réalisés pour un achat afin d'automatiser au maximum ce qui peut l'être, notamment la partie traitement et envoi des commandes aux fournisseurs. Cette analyse devra permettre à la CCA de confirmer ou d'adapter ses méthodes de travail et les principes d'achat proposés à ses clients et ses fournisseurs.	2	CCA (cf. 4.2.5)	30.06.14	Juin 2014	Fait. La CCA, à travers les différentes actions mises en œuvre dans la recommandation précédente, a automatisé le flux d'achat afin de diminuer les coûts administratifs des achats. Après analyse du DF, la facturation groupée n'a pas été retenue car cela ne serait pas efficient pour l'État en termes de rapprochement commandes/factures, de paiement et de gestion de la TVA.

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	La Cour recommande à la CCA d'analyser les raisons des écarts actuels générés lors de la comparaison entre les factures et les commandes et de prendre les mesures correctrices pour en limiter leur nombre. Il sera certainement nécessaire de revoir le paramétrage du système sur le traitement des arrondis et le calcul des taxes et de discuter avec les fournisseurs des règles de facturation. En matière de contrôle des écarts, un seuil de matérialité devrait être fixé pour les contrôles journaliers afin d'en limiter le nombre. Les contrôles journaliers pourraient être complétés de contrôles mensuels sur échantillonnage.	1	CCA (cf. 4.2.5)	31.12.2014 (initial 30.09.13)	Septembre 2014	Fait. Des améliorations ont été apportées au système afin de limiter les traitements manuels des écarts. Des seuils de tolérance ont été configurés dans la CFI par fournisseur (généralement 0.5% ou 1%) afin d'éviter de traiter les écarts d'arrondis. Également, les blocages ont été supprimés pour : - Les écarts avec prix inférieur ; - Les écarts avec prix supérieur dépassant 20 CHF sur le total de la facture ; - Les écarts avec quantité réceptionnée supérieure à celle facturée. Par ailleurs, pour les consommables de bureau, la CCA n'effectue plus de

	No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
						relance auprès des départements lorsque la réception informatique n'a pas été réalisée dans l'OUA. La réception se fait automatiquement dès réception de la facture et aucun écart n'est ainsi généré. Ces modifications du système ont permis de diminuer les notifications d'écart de 25%.

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	Au préalable, il est nécessaire d'identifier qui sont les clients de la CCA. Le terme de client englobe à la fois les responsables du département (Conseiller d'État et Secrétaire général), les responsables de services pouvant engager un achat, les responsables financiers et logistiques des départements, les demandeurs et les utilisateurs de l'OUA. L'approche client doit être revue en termes d'organisation et de communication : - Sur le plan de l'organisation, il s'agit d'intégrer des espaces d'échange plus directs avec les départements afin d'anticiper les besoins et les actions qui en découlent (appels d'offres, création de catalogues...). Pour cela, il sera nécessaire d'identifier qui sont les personnes de contact privilégié dans les départements et de définir les sujets à traiter, par exemple les délais de livraison, la composition du budget et les besoins spécifiques pour l'année à venir. En complément, il faudra définir la fréquence et la structure dans laquelle les échanges pourraient avoir lieu (commission ad hoc ou utilisation des collèges spécialisés existants). - Sur le plan de la communication, le rapport annuel devrait mettre en avant les apports de la CCA en termes de qualité de service aux clients (garant du respect des procédures	1	CCA (cf. 4.3.5 organisation)	31.12.14	Avril 2015	Fait. La CCA a analysé l'ensemble de ses parties prenantes, y compris les clients et a déterminé quels étaient les canaux de communication les plus adéquats pour la communication commerciale, institutionnelle et interne.
		1	CCA (cf. 4.3.5 communication et rapport annuel 2012)	31.07.13	Avril 2015	En parallèle, elle a effectué une analyse détaillée des achats de ses plus gros clients et a préparé des guides d'entretiens annuels.
					Juillet 2013	La CCA a désormais intégré dans son rapport annuel d'activité deux pages concernant les avantages d'une centrale d'achat au sein de l'État de Genève.
					Juillet 2013	Le rapport d'activité comporte également des informations par secteur d'achat sur la

	No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	d'appel d'offres, création de catalogues, garantie de contrôle) et non seulement en termes d'économie. De même, les prestations de la CCA, notamment le rôle gradué qu'elle peut jouer selon les secteurs d'achat ou les services, doivent être mieux communiqués aux utilisateurs. Le mode de communication pourrait notamment être le site intranet de la CCA.					valeur ajoutée apportée par les acheteurs de la CCA.

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	La définition du besoin doit être faite en fonction des objectifs, de l'historique, mais également sur la base des budgets des départements. Après la validation du budget, il est nécessaire de revoir les départements pour identifier si des besoins exprimés dans les budgets ne doivent pas faire l'objet d'appels d'offres.	1	CCA (cf. 4.3.5)	31.12.2016 (initial 31.12.14)	Février 2016	Fait. La CCA a mené des entretiens auprès de ses principaux clients afin de déterminer leur niveau futur d'activité et leurs attentes.
4.3.4	Le document « Règle de fonctionnement en matière d'achats » doit définir la qualité de service requise entre un prestataire et un client. Il décrit les attentes des parties, le contenu des prestations, les modalités d'exécution, les responsabilités des parties et les garanties, à savoir le niveau de service pouvant intégrer les notions de disponibilités, de délais, de performance, de mode de facturation et de pénalités.	1	CCA (cf. 4.3.5)	31.12.2015 (initial 31.12.13) (suppression des règles de fonctionnement) 31.12.2015 (perception du niveau d'exigence).		Non réalisé. Le document « Règle de fonctionnement en matière d'achats » sera supprimé dès l'adoption du nouveau règlement des achats. Cf. recommandation 1.

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	La présentation du rapport annuel devra être revue pour le rendre plus lisible. La CCA est invitée à mettre en avant et à expliquer ses indicateurs opérationnels les plus importants (notamment le calcul des économies). Elle peut discuter avec les départements pour comprendre quelles sont les informations qui les intéressent vraiment (par exemple, les économies par département, le nombre de catalogues créés sur l'année, la durée du processus achat répartie par acteur...) et quels sont les modes de communication privilégiés (newsletter ? intranet ?). La CCA peut fournir dans son rapport annuel des statistiques en matière de consommation afin de sensibiliser chaque département sur ses achats et consommations. Par exemple, la consommation de papier et de consommables informatiques par département pourrait être mentionnée.	1	CCA (cf. 4.3.5)	31.07.2013 (rapport annuel 2012)	Juillet 2013	Fait. Le calcul des économies est désormais expliqué dans le rapport d'activité de la CCA. La CCA a rencontré les responsables logistiques des départements qui n'ont pas formulé de demandes particulières sur le contenu du rapport d'activité. Elle a également identifié ses parties prenantes et les canaux de communication.

	No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	Bien que vertueuse, la démarche d'agrément telle que mise en œuvre à la CCA est discutable. Aussi, la Cour invite-t-elle la CCA à revoir sa procédure d'agrément fournisseur. La CCA doit s'interroger sur le rapport coût/bénéfice d'une telle démarche. Pour cela, la CCA devra considérer les éléments suivants : • Charge de travail propre à la mise en œuvre d'une telle procédure (délivrance de l'agrément et renouvellement), • Intérêt de la démarche notamment si : • une grande partie des achats découle d'appels d'offres pour lesquels les mêmes documents sont également demandés, • seule la CCA applique cette démarche alors que d'importants fournisseurs de l'État ne sont pas concernés, • le statut de fournisseur agréé ne conditionne pas sa sélection lors d'un appel d'offres, • la qualité des prestations rendues par les fournisseurs existants n'est pas prise en compte dans cette démarche.	1	CCA (cf. 4.4.6 agrément des fournisseurs)	31.12.2015 (initial 31.12.13)		Non réalisé. Ce point sera traité dans le nouveau règlement des achats. En attendant, la CCA continue à suivre la procédure d'agrément conformément à son règlement. Cf. recommandation 1.

	No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	Au-delà de la mise à jour du référentiel fournisseur de façon centralisée par la DGFE, des règles communes de gestion des fournisseurs doivent être définies globalement au niveau de l'État afin que les départements, la CCA et l'OCIRT puissent travailler sur les mêmes bases. La Cour invite ainsi le Conseil d'État à définir des règles générales communes de gestion des fournisseurs et prescrire qu'elles devront notamment intégrer les éléments suivants : • Critères de sélection d'un fournisseur, • Critère d'évaluation des prestations rendues par un fournisseur, • Conditions de désactivation d'un fournisseur, • Règles de communication et de coordination des modifications apportées au référentiel « fournisseurs », et cas échéant, modifier le règlement en conséquence.	2	Conseil d'État (cf. 4.4.5 règles de gestion des fournisseurs /règlement des achats)	31.12.2014 (initial 31.12.2013)		Non réalisé. Ce point sera traité avec le nouveau règlement des achats et avec l'émission d'une directive transversale. Cf. recommandation 1.

	No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	La CCA est invitée à définir et appliquer un processus d'évaluation de ses fournisseurs (qualifications professionnelles, commerciales et financières). Le résultat de cette évaluation devrait être pris en compte lors de la sélection des fournisseurs dans les appels d'offres (hors procédure ouverte). Cette évaluation régulière et systématique permettra par ailleurs à la CCA de respecter son règlement sur ce point. Une telle évaluation peut être fastidieuse si elle est menée de façon globale sur tous les fournisseurs, aussi, la CCA devrait-elle définir : • les fournisseurs nécessitant une évaluation, • la fréquence des évaluations, • les critères d'évaluation (qualité des prestations, du conditionnement et de la livraison, respect des délais de livraison, réactivité face aux problèmes rencontrés, attitude du fournisseur...), • les personnes participant à l'évaluation (les acheteurs, les services financiers, les utilisateurs...), • les outils à disposition (enquête de satisfaction, analyse de la base des tickets, table ronde...), • le résultat de l'évaluation et ses conséquences, • la communication des résultats de l'évaluation et des actions correctives à mettre en place (dans les cas extrêmes pouvant aller jusqu'à la radiation du répertoire).	1	CCA (cf. 4.4.6 procédure d'évaluation de la qualité de la prestation des fournisseurs et sollicitation des départements)	31.12.2013	Novembre 2013	Fait. La CCA a défini une procédure d'évaluation de la performance de ses fournisseurs. Elle a été mise en œuvre dès 2014.

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	La CCA est invitée à identifier les coûts internes que génèrent les actes d'achats (notamment le temps consacré à l'élaboration et à la formalisation des appels d'offres) afin d'adapter sa politique d'achat et de mise en concurrence. La CCA devra également s'assurer de l'homogénéité de la formalisation des dossiers d'appels d'offres.	2	CCA (cf. 4.4.6)	30.06.2014	Décembre 2013	Fait. La directive d'approvisionnement par familles de produits et services a été adaptée. Un contrôle a été ajouté afin de vérifier la conformité et la complétude des dossiers d'achats. 5 dossiers d'achat sont contrôlés par jour ainsi que toutes les commandes manuelles supérieures à 5'000 CHF par le biais d'un workflow d'approbation. La vérification concerne notamment l'adéquation entre le besoin et l'offre du fournisseur, le choix du fournisseur, le respect des dispositions légales et des procédures, la qualité administrative du dossier, etc.

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	La CCA est invitée à mettre en place un outil permettant une gestion efficace de ses contrats. L'opportunité d'utiliser l'application utilisée actuellement par la DGSI devra de nouveau être étudiée.	1	CCA (cf. 4.4.6 selon évolution du périmètre de la CCA prévu par le futur règlement des achats)	31.12.2014		Non réalisé. La CCA a déposé au 1 ^{er} trimestre 2014 une demande de mise en place d'un outil de gestion des appels d'offres et contrats auprès de la direction générale des systèmes d'informations. La commission a cependant jugé ce projet comme non prioritaire. La CCA reformule sa demande chaque année.

	No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	La CCA est invitée à repenser la chaîne de contrôles à mettre en place afin de couvrir les risques propres au processus d'achat. Ce travail ne pourra se faire qu'avec la collaboration des autres intervenants du processus, notamment les départements et la comptabilité. Il est en effet primordial d'avoir une approche transversale et complète de la gestion des risques pour l'ensemble du processus d'achat indépendamment des intervenants. Dans un deuxième temps, le dispositif de contrôle de chaque entité devra être adapté si nécessaire en fonction des activités de chacun. En complément, la CCA devra compléter sa matrice de contrôle interne par les contrôles clés automatiques et manuels en place à ce jour au sein de la CCA et qui contribuent à la couverture des risques du processus achat et à l'actualiser compte tenu des adaptations effectuées.	2	CCA et direction finance comptabilité (cf. 4.5.7 processus transversal achats-fournisseurs, processus internes à la CCA)	31.12.2016 (initial 31.12.2015)		Non réalisé. La CCA a remis à jour ses matrices de contrôle en septembre 2014. En revanche, le macro-processus transversal "Achats" ne sera revu et remis à jour qu'à l'adoption du nouveau règlement des achats. Cf. recommandation 1.

	No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	La Cour des comptes invite le Conseil d'État et le DF à clarifier les objectifs de la CCA notamment par rapport aux motivations initiales mentionnées dans la mesure P1 29 et les contraintes et exigences actuelles fixées par le DF. Par ailleurs, la CCA et la DGFE sont invitées à tenir compte des attentes des départements en matière de prestations d'achat lors de la définition des objectifs annuels de la centrale.	2 1	Conseil d'État (cf. 4.5.5 mesure P1-29) DGFE (cf. 4.5.6 participation aux séances annuelles prévues avec les principaux "clients")	31.12.2016 (initial 31.12.2014)	Février 2016	Non réalisé. Cf. observations du CE au chapitre 4.1.4 du rapport. La stratégie d'achat sera clarifiée dans le nouveau règlement des achats. Cf. recommandation 1. Fait. Des entretiens ont été réalisés avec les clients de la CCA afin de discuter de leurs attentes.

	No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	La CCA est invitée à formaliser une méthode de calcul uniforme des économies et à s'assurer de la complétude, de la pertinence et de l'exactitude des informations contenues dans la base de données (prix publics à jour et comparables). En complément, la CCA devrait étoffer son approche d'évaluation de sa performance économique par, à titre d'exemple, • une comparaison des prix d'une année sur l'autre, • la prise en compte d'autres facteurs que le prix ayant un impact sur le coût total, comme la durée de vie des produits, la fiabilité des fournisseurs, les coûts de maintenance, consommables et d'entretien, etc.	1	CCA (cf. 4.5.7 formalisation du mode de calcul des économies)	31.12.2015 (initial 31.12.13)	Juillet 2013	Fait. La méthode de calcul des économies est désormais expliquée dans le rapport annuel d'activité de la CCA. Le rapport annuel d'activité inclut également des informations sur l'évolution des prix par secteur d'achat.

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	Au-delà des éléments déjà cités dans les chapitres précédents de ce rapport, et pour toutes les raisons présentées ci-dessus, la Cour des comptes considère que le rôle et le positionnement de la CCA comme élément d'une stratégie d'achat cantonale méritent d'être analysés. La Cour des comptes recommande ainsi au Conseil d'État de clarifier sa vision, sa stratégie et sa politique en matière d'achat au sein de l'État de Genève et ainsi de préciser le rôle et les missions attendues de la CCA. Pour cela, la Cour invite le Conseil d'État à : - demander à chaque département la réalisation d'un inventaire des achats réalisés hors CCA et des ressources et compétences existantes au sein du département en matière d'achat (acheteurs, juristes), - déterminer les économies potentielles d'un élargissement du périmètre de la CCA (produits, services ou entités). En fonction du résultat de ces travaux, il conviendra alors de : - confirmer ou infirmer le périmètre de la CCA notamment pour le Petit État en termes de produits et services,	3	Conseil d'État (5.1 inventaire des achats réalisés hors CCA, des ressources et compétences existantes en matière d'achat)	31.12.2015 (initial 31.12.13)		Non réalisé. La politique et la stratégie d'achat de l'État de Genève a été clarifiée dans la proposition du nouveau règlement des achats. Cf. recommandation 1.
		3	Conseil d'État (cf. 5.1 refonte du règlement des achats, formalisation d'une politique d'achats, clarification du rôle et des missions attendues de la CCA, ainsi que de son	31.12.2015 (initial 31.12.13)		Non réalisé. Le CE, le 18 août 2013, a demandé aux départements de recenser les achats réalisés hors CCA et le temps consacré aux fonctions achats. Il n'y a pas eu pour le moment d'utilisation de cet inventaire.

	No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	- revoir l'organisation et les moyens mis en œuvre afin d'adapter le processus d'achat dans son ensemble en fonction des rôles et responsabilités de chacun, - adapter le cadre légal et réglementaire en conséquence, - s'interroger sur l'opportunité d'étendre les prestations de la CCA à d'autres entités du Grand État et les modalités de mise en œuvre. Cela devra être fait en coordination avec les autres acteurs cantonaux en matière d'achat. Enfin, la Cour encourage fortement la CCA à poursuivre les échanges avec d'autres centrales et entités publiques pour partager des informations et étudier les éventuelles synergies possibles. La Cour relève en effet que la comparaison avec d'autres établissements permet de partager les pratiques et éventuellement de mutualiser les efforts (appel d'offres commun, partage d'informations sur les prix et les marges des fournisseurs...).		périmètre d'intervention)			

N° 67 Ville de Carouge : audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines

rapport publié le 27 août 2013

Le rapport contient 43 recommandations toutes acceptées par l'audité.

Actuellement, 31 recommandations ont été mises en œuvre et 12 sont non réalisées au 30 juin 2016.

Parmi les **31 recommandations mises en œuvre**, des solutions ont pu être réalisées notamment dans les domaines suivants :

- Révision du statut du personnel et règlement relatif aux indemnités et remboursements de frais : ces deux documents ont été adoptés avec une entrée en vigueur respectivement le 1^{er} septembre 2016 et le 1^{er} novembre 2015.
- Contrat de travail : la procédure et la check-list de contrôle d'entrée du collaborateur contiennent l'étape de validation du contrat depuis le mois d'avril 2014. Le statut du personnel non permanent a été clarifié par le CA en mars 2014. Les notes au CA précisent le salaire validé par ce dernier pour le personnel fixe. Un double contrôle est effectué systématiquement sur les salaires à temps partiel. Ce contrôle est dorénavant formalisé sur la « check list » d'entrée.
- Validation du recrutement : les notes adressées au CA sont validées par la hiérarchie et contiennent la présentation des deux derniers candidats.
- Accès informatiques : la mise à jour des accès informatiques a été améliorée par la mise en place d'un nouveau formulaire qui doit être validé par le chef de service concerné lors de l'arrivée d'un nouveau collaborateur. En outre, une « check list » de départ a été élaborée. La désactivation du compte informatique est formalisée

dans un document spécifique. Une revue annuelle des droits d'accès est prévue.

- Évaluation des fonctions permanentes : un tableau de suivi des évaluations des fonctions permanentes a été élaboré et des rappels aux responsables concernés sont effectués.
- Le nouveau formulaire d'entretien d'évaluation permet aux collaborateurs d'exprimer leurs besoins/souhaits de formation. De plus, ces demandes de formation sont suivies par le SRH au moyen d'un fichier récapitulatif des évaluations par le SRH.
- Gestion de la paie : mise en place du système de contrôle interne avec entre autres une refonte complète des rubriques dans le système informatique.

Les **12 recommandations non réalisées** au 30 juin 2016 sont toutes en cours de traitement et devraient être terminées d'ici le 31 décembre 2016. Elles portent sur divers aspects : la mise en place d'un concept de gestion prévisionnelle, la formalisation des processus, règlements ou directives internes et la finalisation de la mise en place du système de contrôle interne.

La Cour note avec satisfaction les mesures prises par la Ville de Carouge depuis la publication du rapport.

	No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation n°1 – Analyse des besoins La Cour recommande au service RH de mettre en place un véritable concept de gestion prévisionnelle tenant compte, notamment, des besoins futurs en fonction des réorganisations, des départs à la retraite et de l'identification de talents au sein de l'administration communale.	1	CA, SG, SRH	31.12.2016 (initial 08.2015)		Non réalisé au 30 juin 2016. Compte tenu des nombreuses actions en cours, le délai avait été repoussé à fin 2016. Un modèle de canevas d'entretien a été établi afin de formaliser le bilan annuel et les perspectives de chaque service.
4.1.4	Recommandation n°2 – Disponible budgétaire De manière à s'assurer qu'aucune dépense relative au recrutement de personnel ne puisse être engagée sans couverture budgétaire, la Cour recommande au service RH, dans le cadre de la mise en place du SCI relatif au processus de recrutement, d'inclure une étape de contrôle budgétaire. Ce contrôle doit vérifier que la Ville de Carouge dispose du budget nécessaire pour le recrutement envisagé. Au besoin, une demande de crédit budgétaire complémentaire devrait être adressée au Conseil municipal.	1	SRH, Services	01.2014	01.01.2014	Fait.

	No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation n°3 – Cahier des charges La Cour invite le service RH à contrôler et à formaliser le respect des dispositions ressortant du statut du personnel en ce qui concerne les cahiers des charges. En ce sens, un contrôle doit être mis en œuvre afin de s'assurer que les cahiers des charges soient développés pour l'ensemble du personnel.	2	SRH, Services	30.10.2016 (initial 12.2014, puis 31.12.2015)		Non réalisé au 30 juin 2016. La Ville de Carouge a continué sa démarche de rédaction des cahiers des charges. Selon les informations fournies par la Ville, les projets de cahiers des charges sont désormais terminés pour cinq services, en cours de signature pour un service, en cours de relecture au SRH pour deux services et en cours de rédaction pour les deux derniers services.
4.1.4	Recommandation n°4 – Publication de l'annonce De manière à s'assurer que l'annonce de recrutement contient l'ensemble des compétences souhaitées pour le poste mis au concours, la Cour recommande au service RH, dans le cadre de la mise en place du SCI, d'inclure une étape de validation formelle de l'annonce de recrutement par le chef de service concerné. De plus, une formalisation de la publication de l'annonce devra également être mise en œuvre dans les dossiers de recrutement.	1	SRH	06.2013	01.09.2013	Fait.

	No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation n°5 – Sélection des candidats La Cour invite le service RH à établir des grilles de sélections harmonisées afin d'analyser les candidatures reçues en fonction des exigences du poste, ce qui permettra d'avoir une documentation transparente du mode de sélection. En ce qui concerne les entretiens de sélection, le service RH devra également établir un modèle de grille d'entretien.	1	SRH	06.2014	01.10.2013	Fait.
4.1.4	Recommandation n°6 – Vérification des références La Cour recommande, sur la base des références fournies par le candidat, la vérification d'au minimum deux des dernières expériences professionnelles et l'authenticité des diplômes obtenus dans certains cas. Afin de ne pas alourdir inutilement le travail administratif, elle invite le service RH à définir les minima exigibles selon les fonctions et classes.	1	SRH	12.2013	01.09.2013	Fait.

	No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation n°7 – Tests techniques Dans le cadre de la vérification des compétences, la Cour invite le service RH à définir une liste des fonctions devant être soumises à des tests spécifiques durant le processus de recrutement. Leur mise en œuvre devra faire l'objet d'un suivi de la part du service RH afin de s'assurer d'une homogénéité entre les services. Les exceptions devront être systématiquement justifiées et documentées.	1	SRH	12.2013	01.04.2014	Fait.
4.1.4	Recommandation n°8 – Proposition salariale La Cour recommande au service RH de revoir et de clarifier les critères d'évaluation amenant à la prise en compte des années d'expérience professionnelle. Une fois la méthodologie validée par le Conseil administratif, le service RH devra vérifier la prise en compte des années d'expérience de l'ensemble des collaborateurs, afin d'assurer une égalité de traitement.	2	SRH	31.12.2016 (initial 06.2015)		Non réalisé au 30 juin 2016. La révision des dossiers existants au moment de l'audit avait été reportée à fin 2016 compte tenu des nombreuses actions en cours. Suite à l'adoption par le Conseil municipal en mai 2016 de la révision du statut du personnel, la directive formalisant la pratique sera validée par le Conseil administratif d'ici à l'automne 2016.

	No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation n°9 – Contrat de travail La Cour recommande au service RH de prévoir, dans le cadre de la mise en place du SCI, une étape de revue des contrats de travail afin de s'assurer que : - la fixation de salaire respecte le statut du personnel ; - la classe de traitement soit bien validée par le Conseil administratif ; - le calcul du salaire des collaborateurs à temps partiel soit correctement effectué.	3	CA, SRH	06.2014	01.06.2014	Fait.
4.1.4	Recommandation n°10 – Validation du recrutement Dans le cadre de la mise en place du SCI, la Cour invite le service RH à inclure : - dans la note adressée au Conseil administratif : un bref descriptif des 2 ou 3 derniers candidats en lice pour le poste avec un ordre de préférence ; - la validation formelle de cette note du service RH par le chef de service concerné par le recrutement.	2	SRH	06.2013	01.09.2013	Fait.

	No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation n°11 – Validation par le Conseil administratif Afin de respecter le statut du personnel, la Cour invite le service RH à présenter pour validation au Conseil administratif : - le recrutement de tout membre du personnel (employés communaux, fonctionnaires, auxiliaires, agents spécialisés, etc.) en précisant la fonction, le taux d'activité et la classe/annuité pour le traitement ou de prévoir une délégation de compétences formelle, par voie réglementaire, pour une partie des membres du personnel ; - la nomination, après la période probatoire, des employés municipaux en précisant la fonction, le taux d'activité et la classe/annuité pour le traitement. En outre, il conviendra de respecter les dates de nominations post probatoires afin de ne pas s'exposer à de possibles recours en cas de licenciement.	2	CA, SRH	09.2013	01.10.2013	Fait.
4.1.4	Recommandation n°12 – Dossier administratif La Cour recommande au service RH de prévoir, dans le cadre de la mise en place du SCI, un contrôle de l'ensemble des documents liés à l'entrée en fonction dans le dossier de chaque collaborateur.	1	SRH	06.2013	01.06.2013	Fait.

	No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation n°13 – Mise à jour des accès informatiques La Cour invite le service informatique à formaliser l'ensemble des activations des droits d'accès avec le personnel encadrant concerné.	2	SILP, SFIN	06.2014	01.03.2014	Fait.
4.1.4	Recommandation n°14 – Évaluation des fonctions permanentes Afin de respecter le statut du personnel, la Cour recommande au service RH de prendre des mesures afin de s'assurer du respect du calendrier lié aux évaluations.	2	SG, SRH	12.2013	01.01.2014	Fait.
4.1.4	Recommandation n°15 – Évaluation des fonctions non permanentes La Cour recommande au service RH de mettre en place un entretien d'évaluation pour les fonctions non permanentes dont la période de renouvellement s'étend au-delà de douze mois. Ce dernier devrait être joint systématiquement au préavis du service lors de l'engagement pour les cas où ces derniers seraient sélectionnés pour des postes de fonctionnaires.	1	SRH	06.2013	01.06.2013	Fait.

	No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation n°16 – Formalisation du processus La Cour invite le service RH à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI. Concernant le processus de recrutement, ce dernier devra tenir compte de l'ensemble des catégories de personnel de la Ville de Carouge. Dans ce cadre, le service RH devra pouvoir disposer en tout temps d'une liste du personnel recruté à jour et exhaustive.	1	SRH	12.2013	01.05.2014	Fait.
4.2.4	Recommandation n°17 – Certificat de travail La Cour recommande au service RH, dans le cadre de la mise en place du SCI, de mettre en œuvre des contrôles permettant de s'assurer que les certificats de travail sont systématiquement établis.	2	SRH	06.2013	01.09.2013	Fait.
4.2.4	Recommandation n°18 – Communication au Conseil administratif La Cour invite le service RH, dans le cadre de la mise en place du SCI, à mettre en œuvre des contrôles permettant de s'assurer que les démissions fassent systématiquement l'objet d'une communication formelle auprès du Conseil administratif.	1	SRH	06.2013	01.06.2013	Fait.

	No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Recommandation n°19 – Restitution du matériel La Cour invite le service RH, dans le cadre de la mise en place du SCI, à s'assurer que les contrôles prévus en matière de restitution du matériel mis à disposition par la Ville de Carouge soient systématiquement effectués et formalisés.	1	SRH, Services	01.2014	01.05.2014	Fait.
4.2.4	Recommandation n°20 – Droits d'accès La Cour invite le service informatique à formaliser l'ensemble des désactivations des droits d'accès pour le personnel encadrant concerné. De plus, la Cour recommande d'effectuer une revue au minimum annuelle des droits d'accès, notamment pour l'application OPALE.	1	SILP	12.2013	01.05.2014	Fait.
4.2.4	Recommandation n°21 – Formalisation du processus La Cour invite le service RH à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI. Concernant le processus de résiliation des rapports de travail, le service RH devra notamment pouvoir disposer en tout temps d'une liste des départs à jour et exhaustive.	1	SRH	12.2013	01.05.2014	Fait.

	No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	Recommandation n°22 – Non-respect du statut du personnel La Cour recommande au Conseil administratif de s'assurer à l'avenir que toutes les décisions prises sont strictement conformes au statut du personnel ; au besoin, de proposer au Conseil municipal des modifications de celui-ci si les règles qu'il contient se révèlent inadéquates.	2	CA, SRH	01.06.2016 (initial 12.2014, puis 31.05.2015)	19.05.2016	Fait. Le statut du personnel révisé de la Ville de Carouge, voté par le Conseil municipal en mai 2016, entrera en vigueur le 1 ^{er} septembre 2016.
5.4	Recommandation n°23 – Validation par le Conseil administratif Afin de respecter le statut du personnel, la Cour recommande au service RH de présenter, pour validation au Conseil administratif, l'ensemble des publications de postes prévu pour un recrutement exclusivement interne.	1	SRH	06.2013	01.06.2013	Fait.

	No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	Recommandation n°24 – Mobilité interne Afin de respecter le statut du personnel, la Cour recommande au service RH de présenter au Conseil administratif l'ensemble des candidatures internes ayant postulé à un recrutement avec un préavis. Cette présentation devra, en outre, inclure systématiquement une justification suffisante quant au choix d'une candidature externe par rapport à une candidature interne.	1	SRH	06.2013	01.06.2013	Fait.
5.4	Recommandation n°25 – Formalisation du processus La Cour invite le service RH à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI. Concernant le processus de gestion des carrières, ce dernier devra tenir compte de l'ensemble des possibilités offertes par la Ville de Carouge. Dans ce cadre, le service RH devra pouvoir disposer en tout temps d'indicateurs de gestion des carrières (voir également la recommandation relative au cockpit du service RH au chapitre 8).	1	SRH	31.12.2016 (initial 08.2015)		Non réalisé au 30 juin 2016. La réalisation de cette recommandation avait été reportée à fin 2016, la priorité ayant été mise sur la révision du statut du personnel et des règlements, ainsi que sur les formalisations d'autres processus et le lancement du projet de suivi des absences.

	No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.4	Recommandation n°26 – Formalisation du processus La Cour invite le service RH à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI. Concernant le processus de développement des compétences, ce dernier devra tenir compte de l'ensemble des demandes des collaborateurs afin de pouvoir en assurer un suivi individuel. Dans ce cadre et sous la supervision du service RH, les hiérarchies des services devront pouvoir proposer des formations pour leurs collaborateurs et en assurer le contrôle.	1	SRH, Services	12.2014	03.2015	Fait.
6.4	Recommandation n°27 – Respect des modalités statutaires La Cour invite la Ville de Carouge à respecter le statut du personnel ainsi que le règlement ad hoc concernant les modalités de formation.	1	CA	30.10.2016 (initial 08.2013, puis 31.05.2015, puis 01.06.2016)		Non réalisé au 30 juin 2016. La réalisation de cette recommandation avait été reportée au mois de juin 2016 compte tenu de la révision de l'ensemble des articles statutaires et réglementaires. Suite à l'adoption par le Conseil municipal en mai 2016 de la révision du statut du personnel, la révision des règlements est en cours, avec une présentation prévue d'un projet à la Commission du personnel.

	No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
7.4	Recommandation n°28 – Fonctions des collaborateurs dans l'application OPALE La Cour recommande au service RH d'effectuer une revue de l'ensemble des fonctions des collaborateurs au sein de l'application OPALE afin de s'assurer que ces dernières soient conformes aux fonctions occupées.	1	SRH	07.2013	01.10.2013	Fait.
7.4	Recommandation n°29 – Formalisation du processus La Cour invite le service RH à formaliser et mettre en place un SCI relatif au processus d'évaluation des fonctions. Ce dernier devra inclure notamment la mise en œuvre formelle : • du formulaire de demande d'évaluation ; • de l'analyse formalisée de la part du service RH ; • du procès-verbal de l'entretien d'évaluation ; • du procès-verbal de la commission paritaire. Ce processus devra tenir compte des contrôles à mettre en œuvre, notamment afin de limiter le risque d'erreur lors : • du positionnement des annuités lors des réévaluations de fonction ; • de la détermination de la date d'entrée en fonction de chaque réévaluation, qui par ailleurs doit faire l'objet d'une décision du Conseil administratif.	1	SRH	06.2013	01.01.2014	Fait.

	No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
8.4	Recommandation n°30 – Formalisation du processus La Cour invite le service RH à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI relatif au processus de santé et sécurité. Ce dernier devra notamment tenir compte de l'établissement d'un cahier des charges du « chargé de sécurité MSST », d'un suivi des besoins identifiés en termes de formation des collaborateurs, de l'établissement d'un catalogue des obligations – risques – mesures identifiés par la Ville de Carouge et des actions préventives prises pour chaque domaine. Dans ce cadre, le service RH devra également être en mesure de fournir une liste des procédures spécifiques, avec leur statut (dossier sans entrée en matière, en cours de résolution ou clôturé), et les informations y afférentes devront être présentes dans le dossier du personnel de chaque collaborateur. Pour ce faire, la Cour invite la Ville de Carouge à s'inspirer des documents existants, que ce soient ceux de la SUVA, de l'Association suisse pour la sécurité au travail et la protection de la santé dans les services publics ou encore du Bureau suisse de prévention des accidents (BPA). Ce dernier a par exemple établi un document de synthèse « <i>Élaborez un système de sécurité dans votre commune</i> » qui se compose de 10 éléments.	2	SIRH, Services	31.12.2016 (initial 12.2015)		Non réalisé au 30 juin 2016. La réalisation de cette recommandation est reportée au 31 décembre 2016, sous réserve de l'obtention de la certification « chargé de sécurité MSST » par le deuxième chargé de sécurité MSST à la Ville. Plusieurs démarches ont néanmoins déjà été réalisées telles que l'obtention de certification par l'un des deux « chargés de sécurité MSST », la désignation des répondants de sécurité par service ou secteur, l'établissement d'un planning commun des actions / formations / mises en conformité des bâtiments. L'identification des risques par secteur est en cours.

	No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
8.4	Recommandation n°31 – Statistiques, gestion des absences et autres indicateurs La Cour invite le service RH à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI relatif au processus de santé et sécurité, et plus spécifiquement concernant la gestion des absences et statistiques y afférentes, ainsi que la finalisation de la mise en place de son « cockpit des absences ». Il conviendrait aussi d'ajouter dans ce cockpit d'autres indicateurs, tels que ceux relatifs à la formation, à la mobilité interne, au taux de rotation des effectifs, etc. De plus, la Cour recommande au service RH de mettre en place des analyses et une gestion plus ciblées des absences.	2	SRH	31.12.2016 (initial 06.2014, puis 06.2016)		Non réalisé au 30 juin 2016. La finalisation de cette recommandation est reportée au 31 décembre 2016. Plusieurs démarches ont néanmoins déjà été réalisées telles que l'établissement des indicateurs et données relatives au turnover ou à l'absentéisme. Le cockpit de suivi des absences est pour sa part opérationnel depuis juin 2015. La mise en œuvre d'un projet de gestion des absences a été lancée mi-mai 2016 avec l'appui d'une société externe pour une entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2017.

	No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
8.4	Recommandation n°32 – Procédure particulière La Cour invite le secrétaire général à prendre toutes les mesures requises pour s'assurer du respect par l'ensemble des collaborateurs de l'article 28 du statut du personnel, ce qui aura également pour avantage de supprimer le ressenti d'inégalités de traitement.	3	CA, SG	08.2013	Octobre 2013	Fait.
9.1.4	Recommandation n°33 – Formalisation du processus La Cour invite le service RH à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI relatif au processus de gestion de la paie. Ce dernier devra notamment établir une procédure opérationnelle concernant le traitement des salaires, indemnités et débours, ainsi que mettre en place des contrôles formalisés des paramètres annuels et mensuels au niveau du service RH.	2	SRH, SFIN	30.09.2016 (initial 12.2013, puis 31.12.2014, puis 31.12.2015)		Non réalisé au 30 juin 2016. La finalisation de cette recommandation est reportée au 30 septembre 2016. Le SCI est en phase finale d'élaboration. Une procédure de traitement des salaires mensuels, une matrice et des « checklists » ont été établies. La refonte complète des rubriques OPALE est aussi terminée. La Ville de Carouge doit encore finaliser le référentiel et la classification des rubriques, la procédure de contrôle et le tableau de bord.

	No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9.2.4	Recommandation n°34 – Rémunération complémentaire des membres du Conseil administratif Le Conseil administratif est invité à soumettre au Conseil municipal une délibération ad hoc pour tout traitement ou indemnité venant s'ajouter à ceux prévus par la délibération relative au budget, et ce préalablement à leur versement.	1	CA, SCES	08.2013	01.01.2014	Fait.
9.2.4	Recommandation n°35 – Formalisation du processus La Cour invite le service RH à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI relatif au processus de gestion de la paie, notamment par la mise en place de contrôles formalisés au niveau du service RH, afin de s'assurer de la correcte imputation des charges salariales dans les différentes rubriques d'OPALE.	1	SRH, SFIN	31.12.2015 (initial 12.2013, puis 31.12.2014)	31.01.2016	Fait. Cette recommandation a été réalisée dans le cadre de la démarche de mise en place du SCI relatif au processus de gestion de la paie, et plus spécifiquement au travers de la refonte complète des rubriques OPALE (voir recommandation n°33). De plus, une matrice des contrôles mensuels a été validée.

	No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9.2.4	Recommandation n°36 – Indemnités et débours La Cour invite le service RH à s'assurer que toutes les indemnités non prévues dans le règlement soient avalisées avant tout paiement par le Conseil administratif, et que toutes les conditions d'octroi d'indemnités ou de débours récurrents (par exemple, participation forfaitaire de la Ville de Carouge aux apéritifs de départ à la retraite des collaborateurs) soient introduites dans le règlement concernant les indemnités diverses et remboursements de frais.	1	SRH	01.06.2016 (initial 12.2014, puis 31.05.2015)	01.11.2015	Fait. La révision du règlement relatif aux indemnités et remboursements de frais a été adoptée par le Conseil administratif le 28 octobre 2015. Il est entré en vigueur le 1 ^{er} novembre 2015.

	No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9.2.4	Recommandation n°37 – Indemnités de piquet La Cour recommande au service RH de clarifier la situation concernant les indemnités de piquet et de permanence, et à reporter les différentes indemnités autorisées (conditions, montants, collaborateurs concernés, etc.) dans le règlement y afférent, puis de le soumettre pour approbation au Conseil administratif.	2	SRH	30.09.2016 (initial 11.2013, puis 01.10.2014, puis 01.10.2015)		Non réalisé au 30 juin 2016. La finalisation de cette recommandation est reportée au 30 septembre 2016. La révision du règlement relatif aux indemnités et remboursements de frais, de même que la directive du service voirie, espaces verts et matériel (SVEM) pour le service de piquet ont été adoptées par le Conseil administratif le 28 octobre 2015 et ils sont entrés en vigueur le 1 ^{er} novembre 2015. Toutefois, une directive du service des affaires sociales (SAS) est encore en cours de finalisation pour le service de piquet de l'État-civil et les Projets Emploi Jeunes (PEJ).

	No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9.3.4	Recommandation n°38 – Formalisation du processus La Cour invite le service RH à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI relatif au processus de gestion de la paie, notamment par la mise en place de contrôles formalisés au niveau du service RH, afin de s'assurer du correct calcul et de la correcte imputation des charges salariales dans les différentes rubriques d'OPALE.	2	SRH, SFIN	31.12.2015 (initial 12.2013, puis 31.12.2014)	01.01.2016	Fait. Cette recommandation a été réalisée dans le cadre de la démarche de mise en place du SCI relatif au processus de gestion de la paie (voir recommandation n°33). De plus, des onglets spécifiques ont été créés dans OPALE pour le suivi des évaluations et des primes y afférentes et une matrice des contrôles mensuels a été validée.
9.3.4	Recommandation n°39 – Primes et gratifications La Cour recommande au service RH de s'assurer que toutes les conditions d'octroi et les montants des primes et gratifications soient introduits dans un règlement, approuvé par le Conseil administratif, et ce pour autant que le versement de ces primes et gratifications soit conforme au statut du personnel.	1	SRH	31.05.2016 (initial 06.2014, puis 31.05.2015)	19.05.2016	Fait. Le statut du personnel révisé de la Ville de Carouge, voté par le Conseil municipal en mai 2016, entrera en vigueur le 1 ^{er} septembre 2016. Le règlement relatif aux indemnités et remboursements de frais a été adopté par le Conseil administratif le 28 octobre 2015 et est entré en vigueur le 1 ^{er} novembre 2015.

	No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9.4.4	Recommandation n°40 – Application de gestion des horaires La Cour invite le service RH à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI relatif à l'application de gestion des horaires, notamment par la finalisation, la formalisation et la mise en place de l'ensemble des contrôles et analyses y afférents, afin de s'assurer du correct calcul et de la correcte imputation des horaires et des charges salariales. Dans ce cadre, l'ensemble des règles relatives aux horaires implémentés dans l'application de gestion des horaires devra être repris et diffusé dans le cadre d'un règlement officiel dûment approuvé. En ce qui concerne la planification des collaborateurs à temps partiel, les gérants horaires devraient uniquement utiliser l'option « saisie en heures » et non en « jour complet ».	2 1	SRH SRH, Services	30.09.2016 (initial 12.2014, puis 01.06.2016) 09.2013		Non réalisé au 30 juin 2016. La finalisation de cette recommandation est reportée au 30 septembre 2016. Suite à l'adoption de la révision du statut du personnel en mai 2016 par le Conseil municipal, une révision du « règlement relatif à l'organisation du temps de travail et à la gestion des absences » a été lancée. Un projet de directive sur la gestion électronique du temps de travail est élaboré en parallèle.

	No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9.4.4	Recommandation n°41 – Formalisation du processus La Cour invite le service RH à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI relatif au processus de gestion de la paie, notamment par la mise en place de contrôles formalisés au niveau du service RH, afin de s'assurer du correct calcul et de la correcte imputation uniforme des charges salariales et des horaires.	2	SRH, SFIN	30.09.2016 (initial 12.2013, puis 31.12.2014, puis 30.06.2016)		Non réalisé au 30 juin 2016. La finalisation de cette recommandation est reportée au 30 septembre 2016. La gestion de la paie a été formalisée autour d'une procédure, d'un processus et d'une matrice de contrôle. La mise en œuvre de la formalisation des contrôles doit encore être effectuée.

No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9.4.4	Recommandation n°42 – Paiement d'heures supplémentaires à des chefs de service La Cour recommande au service RH de mettre en place un processus opérationnel qui garantisse que tout paiement d'heures supplémentaires ou d'indemnités soit effectué de manière conforme au règlement concernant les indemnités diverses et remboursements de frais. Dans ce cadre, il apparaît nécessaire de clarifier la formulation des articles 3 et 4 dudit règlement, afin de prévenir tout risque de mauvaise interprétation et d'inégalité de traitement.	1	SG, SRH	31.08.2016 (initial 12.2014, puis 01.06.2016)		Non réalisé au 30 juin 2016. La finalisation de cette recommandation est reportée au 31 août 2016. Suite à l'adoption de la révision du statut du personnel en mai 2016 par le Conseil municipal, dont les termes modifient les modalités de paiements des heures supplémentaires, une révision du « règlement relatif à l'organisation du temps de travail et à la gestion des absences » a été lancée. Un projet de directive sur la gestion électronique du temps de travail est aussi élaboré en parallèle.

	No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9.5.4	Recommandation n°43 – Formalisation du processus La Cour invite le service RH à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI relatif au processus de gestion de la paie, notamment par la mise en place de contrôles formalisés au niveau du service RH, afin de s'assurer que les avances sur salaires, les prêts au personnel et les aides au désendettement sont octroyés conformément aux conditions émises dans la procédure interne. En cas de dérogation, il s'agira de préciser et de documenter clairement les motivations prises en compte pour la décision. Dans ce cadre, il sera également adéquat que le service RH de la Ville de Carouge mette en place les contrôles garantissant l'établissement en tout temps d'une liste des prêts au personnel et des aides au désendettement exacte et exhaustive.	1	SRH, SFIN	12.2013	01.12.2013	Fait.

N° 68 Ville de Chêne-Bougeries : audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines

rapport publié le 28 août 2013

Le rapport contient 51 recommandations toutes acceptées par l'audité.

Actuellement, 41 recommandations ont été mises en œuvre, 8 sont non réalisées et 2 sont devenues sans objet.

Parmi les **41 recommandations mises en œuvre**, des solutions ont pu être réalisées notamment dans les domaines suivants :

- Un tableau prévisionnel pour l'analyse des besoins en personnel a été établi.
- Une procédure "engagement de collaborateurs" et une matrice des contrôles clés "engagement et gestion du personnel" ont été établies. Elles prévoient notamment des étapes de contrôle budgétaire, de publication de l'annonce, de sélection des candidats, de vérification des références, de conformité du contrat de travail et de validation par le Conseil administratif.
- Une directive relative au perfectionnement et au développement professionnel du personnel ainsi qu'une matrice des contrôles clés sur ce processus ont été élaborées.
- Une directive relative à l'évaluation des postes, ainsi qu'une matrice des contrôles clés sur ce processus ont été créées.
- Pour le processus de santé et sécurité, un catalogue des obligations et des risques encourus dans l'ensemble des services de l'administration communale a été établi.
- Une procédure RH de traitement des salaires ainsi qu'une matrice des contrôles clés sur les salaires ont été établies.
- Un nouveau règlement du personnel a été adopté en date du 21 avril 2016.
- Une description de processus et un tableau récapitulatif des droits d'accès ont été établis et validés.

- L'ensemble des directives et matrices de contrôles ont été finalisées et présentées au Conseil administratif en juin 2016. De ce fait, la Cour n'a pu vérifier la mise en œuvre effective du système de contrôle interne.

Les **8 recommandations non réalisées** portent notamment sur :

- Les modalités d'évaluation périodique des performances du personnel.
- La conformité des nouveaux accords contractuels avec les collaborateurs de la Ville, qui ne pourra être vérifiée qu'au moment où les nouveaux contrats seront effectivement finalisés.
- La gestion des contrats privés, qui sont exclus du règlement du personnel.
- La mise en place d'un formulaire de demande pour les évaluations des postes.

Il est regrettable, du point de vue d'une saine gestion des ressources humaines, qu'une recommandation telle que la mise en place des modalités d'évaluation périodique des performances du personnel ne soit pas réalisée, de surcroît trois ans après l'audit.

Les **recommandations devenues sans objet** concernent la révision de l'ancien statut du personnel et la réduction de traitement, rendues sans objet via la teneur du nouveau règlement du personnel adopté le 21 avril 2016.

	No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation n°1 – Analyse des besoins La Cour recommande à l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries de mettre en place un véritable concept de gestion prévisionnelle tenant compte, notamment, des besoins futurs en fonction des réorganisations, des départs à la retraite et de l'identification de talents au sein de l'administration communale. À cet effet, les RH devront piloter et superviser la mise en place de ce projet au sein des services.	2	SG	30.03.2014	19.06.2014	Fait. Un tableau prévisionnel a été établi et transmis au CA.
4.1.4	Recommandation n°2 – Disponible budgétaire De manière à s'assurer qu'aucune dépense relative au recrutement de personnel ne puisse être engagée sans couverture budgétaire, la Cour recommande à l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries, dans le cadre de la mise en place du SCI relatif au processus de recrutement, d'inclure une étape de contrôle budgétaire. Ce contrôle doit vérifier que le service concerné dispose du budget nécessaire pour le recrutement envisagé. Si nécessaire, une demande de crédit budgétaire complémentaire devrait être adressée au Conseil municipal.	2	SG	30.06.2016 (initial 30.06.2014, puis 30.09.2014)	08.06.2016	Fait. La procédure relative à « l'engagement de collaborateurs » et la matrice des contrôles clés « engagement et gestion du personnel » prévoient une étape de contrôle budgétaire.

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation n°3 – Descriptions de fonction et de poste La Cour recommande à l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries de contrôler et de formaliser les étapes en ce qui concerne les descriptions de fonctions et les descriptions de poste. En ce sens, un contrôle doit être mis en œuvre afin de s'assurer que : • l'ensemble des fonctions précisées dans les contrats de travail dispose d'un descriptif ; • les descriptions de poste soient développées pour les fonctions définies par le Conseil administratif.	3	SG	30.06.2016 (initial 30.03.2014)	27.04.2016	Fait. Employant actuellement 86 collaborateurs, la commune a décrit 35 fonctions. La majorité des fonctions est occupée par un seul titulaire. De ce fait, les descriptions de fonction tiennent compte des missions et des responsabilités du titulaire et sont considérés par la commune comme des descriptions de poste. Seuls les postes de secrétaires, disposant de plusieurs titulaires, ont été évalués en tenant compte de leurs spécificités. La procédure « engagement de collaborateurs » et la matrice des contrôles clés « engagement et gestion du personnel », prévoient une étape de contrôle de description de fonction.

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation n°4 – Publication de l'annonce De manière à s'assurer que l'annonce de recrutement contienne l'ensemble des compétences souhaitées pour le poste mis au concours, la Cour recommande à l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries, dans le cadre de la mise en place du SCI, d'inclure une étape de validation formelle de l'annonce de recrutement par le responsable de service concerné. De plus, hormis lorsque la confidentialité l'exige, une formalisation de la publication de l'annonce devra également être mise en œuvre dans les dossiers de recrutement.	2	SG	30.06.2016 (initial 31.12.2013, puis 30.09.2014)	08.06.2016	Fait. La procédure « engagement de collaborateurs » et la matrice des contrôles clés « engagement et gestion du personnel » prévoient une étape de contrôle de publication de l'annonce.
4.1.4	Recommandation n°5 – Sélection des candidats La Cour invite les RH à établir des grilles de sélection harmonisées afin d'analyser les candidatures reçues en fonction des exigences du poste, ce qui permettra d'avoir une documentation transparente du mode de sélection. En ce qui concerne les entretiens de sélection, les RH devront également mettre à disposition un modèle de grille d'entretien.	3	SG	30.06.2016 (initial 31.12.2013, puis 31.12.2014)	08.06.2016	Fait. La procédure « engagement de collaborateurs » et la matrice des contrôles clés « engagement et gestion du personnel » prévoient une étape de sélection des candidats. De plus, une grille de sélection et une fiche pour le recrutement ont été développées.

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation n°6 – Vérification des références La Cour recommande, sur la base des références fournies par le candidat, la vérification d'au minimum deux des dernières expériences professionnelles et l'authenticité des diplômes obtenus dans certains cas. Afin de ne pas alourdir inutilement le travail administratif, elle invite les RH à définir les minima exigibles selon les fonctions et classes.	2	SG	30.06.2016 (initial 31.12.2013, puis 31.12.2014)	08.06.2016	Fait. La procédure « engagement de collaborateurs » et la matrice des contrôles clés « engagement et gestion du personnel », prévoit une étape de vérification des références.
4.1.4	Recommandation n°7 – Tests techniques Dans le cadre de la vérification des compétences, la Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à définir une liste des fonctions devant être soumises à des tests spécifiques durant le processus de recrutement. Sa mise en œuvre systématique devra faire l'objet d'un suivi de la part des RH afin de s'assurer d'une homogénéité entre les services.	2	SG	30.06.2016 (initial 31.12.2013, puis 31.12.2014)	08.06.2016	Fait. La procédure « engagement de collaborateurs » et la matrice des contrôles clés « engagement et gestion du personnel », prévoient un « assessment » (pour les postes administratifs) et des tests oraux ou écrits. La liste des fonctions, pour lesquelles un test spécifique est requis, a été établie.

	No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation n°8 – Proposition salariale – annuités La Cour recommande aux RH de revoir et de clarifier les critères d'évaluation amenant à la prise en compte des années d'expérience professionnelle. Une fois la méthodologie validée par le Conseil administratif, les RH devront vérifier la prise en compte des années d'expérience de l'ensemble des collaborateurs afin d'assurer une égalité de traitement. À cette issue, le résultat global devra être soumis au Conseil administratif pour validation.	3	SG	Entrée en vigueur du nouveau statut du personnel (initial 30.03.2014, puis 31.12.2014)	21.04.2016	Fait La procédure « engagement de collaborateurs » et la matrice des contrôles clés « engagement et gestion du personnel », prévoient un « assessment » ainsi qu'une étape de contrôle de la fixation de salaire. Une directive sur les modalités de fixation du salaire initial a par ailleurs été élaborée.
4.1.4	Recommandation n°9 – Contrat de travail La Cour recommande à l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries de prévoir, dans le cadre de la mise en place du SCI, une étape de revue des contrats de travail afin de s'assurer que : - la fixation de salaire respecte le statut du personnel ; - la classe de traitement soit bien validée par le Conseil administratif.	3	SG	30.06.2016 (initial 30.03.2014, puis 31.12.2014)	08.06.2016	Fait. La procédure « engagement de collaborateurs » et la matrice des contrôles clés « engagement et gestion du personnel », prévoient une étape de contrôle relative aux contrats de travail.

	No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation n°10 – Proposition salariale – Contrats de droit privé La Cour invite le Conseil administratif à établir les propositions salariales des contrats de droit privé sur base d'une grille de traitement (fourchette salariale prédéfinie). Pour ce faire, ces dernières devront également être rattachées à des fonctions définies par le Conseil administratif.	2	SG	Entrée en vigueur du nouveau statut du personnel (initial 30.06.2014)	21.04.2016	Non réalisé au 30 juin 2016. Le nouveau règlement du personnel exclut les contrats de droit privé de son champ d'application. Malgré les engagements pris précédemment, la commune ne souhaite pas mettre en place un cadre salarial pour les contrats de droit privés.
4.1.4	Recommandation n°11 – Validation du recrutement Dans le cadre de la mise en place du SCI, la Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à inclure : • dans la note adressée au Conseil administratif : un descriptif des 2 ou 3 derniers candidats en lice pour le poste avec un ordre de préférence ; • la validation formelle de cette note des RH par le responsable du service concerné par le recrutement.	2	SG	30.06.2016 (initial 31.12.2013)	08.06.2016	Fait. La procédure « engagement de collaborateurs » et la matrice des contrôles clés « engagement et gestion du personnel » prévoient une étape de validation du recrutement sur base d'un rapport transmis au CA.

	No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation n°12 – Validation par le Conseil administratif Afin de respecter le statut du personnel, la Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à présenter pour validation au Conseil administratif : - le recrutement de tout membre du personnel (employés communaux, fonctionnaires, auxiliaires, agents spécialisés, etc.) en précisant la fonction, le taux d'activité et la classe/annuité pour le traitement ou de prévoir une délégation de compétences formelle pour une partie des membres du personnel ; - la nomination, après la période probatoire, des employés municipaux en précisant la fonction, le taux d'activité et la classe/annuité pour le traitement. En outre, il conviendra de respecter les dates de nominations post-probatoires afin de ne pas s'exposer à de possibles recours en cas de licenciement. Finalement, la Cour invite le Conseil administratif à étudier l'opportunité de proposer une modification du statut du personnel concernant les nominations.	3	SG	30.06.2016 (initial 30.06.2014, puis 31.12.2014)	08.06.2016	Fait. La procédure « engagement de collaborateurs » et la matrice des contrôles clés « engagement et gestion du personnel » prévoient une étape de validation du recrutement sur base d'un rapport transmis au CA.

	No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation n°13 – Dossier administratif La Cour recommande à l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries de prévoir, dans le cadre de la mise en place du SCI, un contrôle de l'ensemble des documents liés à l'entrée en fonction dans le dossier de chaque collaborateur.	1	SG	30.06.2016 (initial 31.12.2013)	08.06.2016	Non réalisé au 30 juin 2016. Malgré les engagements pris précédemment, la commune ne souhaite pas mettre en place des contrôles suffisants portant sur la tenue des dossiers du personnel.
4.1.4	Recommandation n°14 – Mise à jour des accès informatiques La Cour invite le service informatique à formaliser l'ensemble des activations des droits d'accès avec les autorisations du personnel encadrant concerné.	2	SG	31.12.2013	13.02.2014	Fait. Un tableau des droits d'accès a été établi.
4.1.4	Recommandation n°15 – Évaluation des fonctionnaires La Cour recommande aux RH de prendre des mesures afin de s'assurer du respect du calendrier lié aux évaluations. Dans le cadre de la révision du statut du personnel décidé par le Conseil administratif en date du 21 février 2013, le Cour l'invite à introduire la notion d'évaluation et d'en préciser les échéances (pour la fin de la période d'essai, pour la fin de période probatoire, puis annuelle).	3	SG	Entrée en vigueur du nouveau statut du personnel (initial 31.12.2014)	21.04.2016	Non réalisé au 30.06.2016. Le principe d'évaluation des collaborateurs ainsi que les modalités y relatives n'ont pas été établis.

	No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation n°16 – Évaluation des contrats de droit privé La Cour recommande aux RH de mettre en place un entretien d'évaluation pour les contrats de droit privé dont la période de renouvellement s'étend au-delà de douze mois. Ce dernier devrait être joint systématiquement au préavis du service lors de l'engagement pour les cas où ces derniers seraient sélectionnés pour des postes de fonctionnaires. Ceci pourrait également être précisé dans le nouveau statut du personnel.	2	SG	Entrée en vigueur du nouveau statut du personnel (initial 31.12.2014)	21.04.2016	Non réalisé au 30 juin 2016. Le nouveau règlement du personnel exclut les contrats de droit privé de son champ d'application. Le principe d'évaluation des collaborateurs sous contrats de droit privé ainsi que les modalités y relatives n'ont pas été établis.
4.1.4	Recommandation n°17 – Système de contrôle interne (SCI) La Cour recommande à l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries de poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI. Concernant le processus de recrutement, ce dernier devra tenir compte de l'ensemble des catégories de personnel de la Ville de Chêne-Bougeries. Dans ce cadre, les RH devront pouvoir disposer en tout temps d'une liste du personnel recruté à jour et exhaustive.	2	SG	30.06.2016 (initial 30.06.2014, puis 31.03.2015)	08.06.2016	Fait. La procédure « engagement de collaborateurs » et la matrice des contrôles clés « engagement et gestion du personnel », ont été établis.

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Recommandation n°18 – Communication au Conseil administratif La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries, dans le cadre de la mise en place du SCI, à mettre en œuvre des contrôles permettant de s'assurer que l'ensemble des résiliations de rapport de service fasse systématiquement l'objet d'une communication ou d'une décision formelle du Conseil administratif.	4	SG	30.06.2016 (initial 30.09.2013, puis 31.03.2015)	08.06.2016	Fait. Le nouveau règlement du personnel a clarifié les compétences en matière de résiliation des rapports de travail. De plus, la « fiche de départ » prévoit une validation par l'Exécutif communal et ce quel que soit le type de fin de relation de travail.
4.2.4	Recommandation n°19 – Restitution du matériel La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries, dans le cadre de la mise en place du SCI, à s'assurer que les contrôles prévus en matière de restitution du matériel mis à disposition soient systématiquement effectués et formalisés.	2	SG	31.12.2013	26.06.2014	Fait. Une « checklist » a été établie.
4.2.4	Recommandation n°20 – Droits d'accès La Cour invite le service informatique à formaliser l'ensemble des désactivations des droits d'accès. De plus, la Cour recommande d'effectuer une revue au minimum annuelle des droits d'accès notamment pour l'application OPALE.	3	SG	30.09.2013	13.02.2014	Fait. Une description du processus et un tableau des droits d'accès ont été établis.

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Recommandation n°21 – Formalisation du processus La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI. Concernant le processus de résiliation des rapports de travail, les RH devront notamment pouvoir disposer en tout temps d'une liste des départs à jour et exhaustive.	2	SG	30.06.2016 (initial 31.12.2013, puis 31.03.2015)	08.06.2016	Non réalisé au 30 juin 2016. La commune n'a pas établi de directive ou de procédure relative à la fin des rapports de service, ce qui ne lui permet pas d'avoir une maîtrise suffisante de ce processus.
4.3.4	Recommandation n°22 – Recrutement sans description de fonction ou de poste La Cour recommande au Conseil administratif de formaliser et de délimiter précisément les contours de chaque mandat octroyé. De plus, il conviendra de s'assurer de l'existence de descriptions de fonction et de poste également pour les démarches de recrutement avec des mandataires externes.	3	SG	30.06.2016 (initial 30.06.2014, puis 31.03.2015)	08.06.2016	Fait. La matrice des contrôles clés « engagement et gestion du personnel » a été établie. Elle prévoit des contrôles clés relatifs aux mandataires externes. De plus une directive relative à la conclusion de contrats a été établie.

	No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	Recommandation n°23 – Conventions La Cour recommande au Conseil administratif de s'assurer que toutes les décisions prises sont strictement conformes au statut du personnel ; au besoin, de proposer au Conseil municipal des modifications de celui-ci si les règles qu'il contient se révèlent inadéquates. Dans le cas où la possibilité de traiter de conventions serait incluse dans le nouveau statut, il conviendrait que le Conseil administratif transmette au Conseil municipal, lors de l'examen des comptes annuels, une information spécifique quant au nombre de cas et montants versés.	3	SG	Entrée en vigueur du nouveau statut du personnel (initial 30.06.2015)	21.04.2016	Fait. Dans le cadre du nouveau règlement du personnel du 21 avril 2016, l'art. 20 prévoit la possibilité pour le CA de conclure une convention de départ.

	No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	Recommandation n°24 – Validation par le Conseil administratif La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI. Concernant le processus de gestion des carrières, ce dernier devra tenir compte de l'ensemble des possibilités offertes par la Ville de Chêne-Bougeries. Dans ce cadre, les RH devront pouvoir disposer en tout temps d'indicateurs de gestion des carrières (voir également la recommandation relative au cockpit des RH au chapitre 8). Ce processus devra tenir compte des contrôles qui devront être mis en œuvre afin de limiter le risque d'erreur notamment lors du positionnement des annuités en cas de changements de fonction, mais également vis-à-vis de la date d'entrée en vigueur du changement de traitement.	3	SG	30.06.2016 (initial 30.06.2014, puis 31.12.2014)	08.06.2016	Non réalisé au 30 juin 2016. Contrairement à l'engagement pris lors de la publication du rapport et des deux suivis subséquents, la commune renonce désormais à la mise en œuvre de cette recommandation.

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.4	Recommandation n°25 – Établissement d'un règlement ad hoc La Cour invite le Conseil administratif à établir un règlement ou une directive interne concernant le développement des compétences. Ce document devra notamment permettre de distinguer la formation continue des formations de longue durée et préciser les modalités d'octroi et de prise en charge de ces deux types de formation.	2	SG	Entrée en vigueur du nouveau statut du personnel (initial 30.06.2014, puis 31.12.2014)	08.06.2016	Fait. La commune a développé une directive relative au perfectionnement et au développement professionnel de son personnel ainsi qu'une matrice des contrôles clés y relatifs. Cette directive distingue le perfectionnement professionnel et le développement professionnel.
6.4	Recommandation n°26 – Formalisation du processus La Cour incite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI. Dans ce cadre, les RH devront s'assurer que les possibilités de formation sont communiquées de manière adéquate par les chefs de service à l'ensemble du personnel. En outre, les RH devront effectuer un suivi global des formations.	2	SG	30.06.2016 (initial 30.06.2014, puis 31.12.2014)	08.06.2016	Fait. La commune a développé une directive relative au perfectionnement et au développement professionnel de son personnel ainsi qu'une matrice des contrôles clés y relatifs.

	No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
7.4	Recommandation n°27 – Classification des fonctions La Cour recommande à l'administration de Chêne-Bougeries d'effectuer une revue de l'ensemble des fonctions existantes afin qu'elles soient toutes rattachées à une classe. Cette liste de positionnement des fonctions devra être validée par le Conseil administratif.	3	SG	Entrée en vigueur du nouveau statut du personnel (initial 30.06.2014)	21.04.2016	Fait. Le rattachement des fonctions à une classe salariale a été effectué et formellement validé le 3 août 2016 par le Conseil administratif.
7.4	Recommandation n°28 – Établissement d'un règlement ad hoc Dans l'attente d'un nouveau statut du personnel, la Cour invite le Conseil administratif à édicter par voie de règlement les modalités spécifiques liées à l'évaluation et à la réévaluation de fonction. Ce règlement pourrait notamment inclure des modalités de calcul univoques, la mise en place d'une commission paritaire ainsi que des voies de recours.	2	SG	30.06.2016 (initial 30.06.2014)	08.06.2016	Fait. La commune a développé une directive relative à l'évaluation des postes, ainsi qu'une matrice des contrôles clés y relatifs.

	No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
7.4	Recommandation n°29 – Formalisation du processus La Cour invite l'administration de Chêne-Bougeries à formaliser et mettre en place un SCI relatif au processus d'évaluation des fonctions. Ce dernier devra inclure notamment la mise en œuvre formelle des éléments suivants : • du formulaire de demande d'évaluation ; • de l'analyse formalisée de la part des RH ; • du procès-verbal de l'entretien d'évaluation. Ce processus devra tenir compte des contrôles à mettre en œuvre, notamment afin de limiter le risque d'erreur lors du positionnement des annuités en cas de réévaluations de fonction.	3	SG	30.06.2016 (initial 30.09.2014)	08.06.2016	Fait. La commune a développé une directive relative à l'évaluation des postes, ainsi qu'une matrice des contrôles clés y relatifs. Une fiche ad hoc de demande d'évaluation a été élaborée dans le cadre du SCI.

	No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
8.4	Recommandation n°30 – Formalisation du processus La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI relatif au processus de santé et sécurité. Ce dernier devra notamment tenir compte de la désignation d'un « chargé de sécurité MSST » et de l'établissement de la description de poste (cahier des charges), d'un suivi des besoins identifiés en termes de formation des collaborateurs, de l'établissement d'un catalogue des obligations, des risques, des mesures identifiés par la Ville de Chêne-Bougeries et des actions préventives prises pour chaque domaine. Dans ce cadre, l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries devra également être en mesure de fournir une liste des procédures spécifiques, avec leur statut (dossier sans entrée en matière, en cours de résolution ou clôturé), et les informations y afférentes devront être présentes dans le dossier du personnel de chaque collaborateur. Pour ce faire, la Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à s'inspirer des documents existants, que ce soient ceux de la SUVA, de l'Association suisse pour la sécurité au travail et la protection de la santé dans les services publics ou encore du Bureau suisse de prévention des accidents (BPA). Ce dernier a par exemple établi un document de synthèse « <i>Élaborez un système de sécurité dans votre commune</i> » qui se compose de 10 éléments.	2	SG	30.06.2016 (initial 30.09.2014)	31.05.2016	Fait. La commune est accompagnée dans ce processus par un cabinet externe qui a établi un catalogue des obligations et des risques de l'ensemble des services de l'administration communale. Le rapport été remis à la commune en mai 2016. Une chargée de sécurité MSST a été désignée. Des formations sont encore prévues pour l'automne 2016.

	No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
8.4	Recommandation n°31 – Statistiques, gestion des absences et autres indicateurs La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI relatif au processus de santé et sécurité, et plus spécifiquement concernant la gestion des absences et statistiques y afférentes, par exemple avec la mise en place d'un « cockpit des absences » (analyse, suivi et reporting). Il conviendrait aussi d'ajouter dans ce cockpit d'autres indicateurs, tels que ceux relatifs à la formation, à la mobilité interne, au taux de rotation des effectifs, etc.	2	SG	30.09.2014	30.06.2015	Fait. Les suivis concernant l'absentéisme et les sinistres maladies-accidents sont effectués par des mandataires externes. La commune a également mis en place des statistiques concernant la formation.
9.1.4	Recommandation n°32 – SCI relatif au processus de gestion de la paie La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI relatif au processus de gestion de la paie. Cette dernière devra notamment établir une procédure opérationnelle concernant le traitement des salaires, indemnités et débours, ainsi que mettre en place des contrôles formalisés des paramètres annuels et mensuels.	3	SG	30.06.2016 (initial 31.12.2013, puis 31.12.2014)	08.06.2016	Fait. La commune a développé une procédure concernant le traitement des salaires et indemnités, ainsi qu'une matrice des contrôles clés y relatifs.

	No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9.2.4	Recommandation n°33 – Indemnités et débours des conseillers administratifs En annexe à la délibération budgétaire annuelle, le Conseil administratif est invité à soumettre au Conseil municipal un descriptif de la nature et des types de frais (frais de parkings, frais de réception, déplacements, etc.) couverts par l'indemnité de représentation versée aux conseillers administratifs.	2	SG	30.06.2014	30.06.2015	Fait. Le CA a adopté lors de sa séance du 10 octobre 2013 un règlement relatif aux « frais et débours du CA ». Ce règlement a été présenté en Commission des finances le 16.09.2014. Il décrit la nature des frais de représentation et précise que l'indemnité est censée les couvrir.
9.2.4	Recommandation n°34 – Indemnités et débours des conseillers administratifs Le Conseil administratif est invité à soumettre au Conseil municipal une délibération ad hoc pour tout traitement, indemnité ou débours venant s'ajouter à ceux prévus par la délibération relative au budget, et ce préalablement à leur versement.	2	SG	30.06.2016 (initial 30.06.2014)	15.06.2016	Fait. La commune a établi un règlement concernant les frais de représentation des membres du CA.

	No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9.2.4	Recommandation n°35 – Formalisation du processus La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI relatif au processus de gestion de la paie, notamment par la mise en place de contrôles formalisés, afin de s'assurer de la correcte imputation des charges salariales dans les différentes rubriques d'OPALE, et de la fixation adéquate des traitements de base/tarifs horaires/13^{ème} salaire progressif/indemnités des collaborateurs en fonction de la grille de traitement. Les contrôles devront également permettre de garantir le versement aux collaborateurs concernés des montants qui leur sont effectivement dus, conformément au statut du personnel. En outre, un règlement relatif aux indemnités et aux débours, conformément aux exigences de l'article 47 du statut du personnel, devra être établi et transmis au Conseil administratif pour approbation. Ce règlement devra notamment lister les indemnités et débours autorisés, les fonctions concernées, les critères et conditions d'octroi, et les montants y afférents.	3	SG	30.06.2016 (initial 31.12.2013, puis 31.12.2014)	08.06.2016	Fait. La commune a établi une procédure RH concernant le traitement des salaires, ainsi qu'une matrice des contrôles clés y relatifs. Les indemnités et débours sont détaillés dans le règlement d'application du règlement du personnel.
		3	SG	30.06.2016 (initial 30.03.2014, puis 31.12.2014)		

	No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9.2.4	Recommandation n°36 – Réductions du traitement de collaborateurs La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à s'assurer que toutes les réductions du traitement de collaborateurs (au motif des articles 50, 66 ou autres du statut du personnel) soient transmises au Conseil administratif pour examen, avant toute retenue sur salaire. La décision devra être clairement protocolée dans le procès-verbal de la séance du Conseil administratif.	2	SG	Entrée en vigueur du nouveau statut du personnel (initial 30.09.2013)	21.04.2016	Sans objet. La réduction de traitement n'est pas prévue dans le nouveau règlement du personnel adopté le 21 avril 2016.
9.2.4	Recommandation n°37 – Indemnités diverses La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à clarifier la situation concernant les indemnités et les débours dans un règlement relatif aux indemnités et aux débours (qui reste à établir conformément à la recommandation ci-dessus). En cas d'octroi d'indemnités non prévues et non récurrentes, l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries devra s'assurer, avant tout paiement, d'avoir formalisé cette exception par écrit, ainsi que fait avaliser ladite indemnité par le Conseil administratif. Toutes les indemnités accordées devront garantir le respect de l'égalité de traitement des collaborateurs. La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à procéder de même en ce qui concerne l'octroi de téléphones portables professionnels.	3	SG	30.06.2016 (initial 31.12.2013, puis 30.09.2014)	08.06.2016	Fait. La commune a développé une procédure RH concernant le traitement des salaires, ainsi qu'une matrice des contrôles clés y relatifs. Les indemnités et débours sont détaillés dans le règlement d'application du règlement du personnel.

	No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9.2.4	Recommandation n°38 – Téléphones portables professionnels La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à s'assurer que les écarts identifiés et non justifiés de l'utilisation du téléphone portable soient refacturés aux collaborateurs concernés.	2	SG	30.06.2016 (initial 30.09.2013, puis 30.10.2014)	08.06.2016	Fait. L'utilisation des téléphones portables est précisée dans le règlement d'application du règlement du personnel.
9.3.4	Recommandation n°39 – Formalisation du processus La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI relatif au processus de gestion de la paie, notamment par la mise en place de contrôles formalisés et respectant le principe des quatre yeux afin de s'assurer du correct calcul des charges salariales et du respect du statut du personnel, de la LAVS, du RAVS et des DSD.	3	SG	30.06.2016 (initial 30.03.2014, puis 31.12.2014)	08.06.2016	Fait. La commune a établi une procédure RH concernant le traitement des salaires, ainsi qu'une matrice des contrôles clés y relatifs.

	No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9.3.4	Recommandation n°40 – Gratifications, allocations et autres montants versés aux collaborateurs La Cour recommande à l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries de s'assurer que toutes les conditions d'octroi et les montants des primes, gratifications, allocations et autres montants versés aux collaborateurs soient introduits dans un règlement, approuvé par le Conseil administratif, et ce pour autant que le versement de ces montants soit conforme au statut du personnel. Dans ce cadre, la Cour invite le Conseil administratif à recenser l'ensemble des points méritant une révision du statut du personnel et, après discussion avec les partenaires sociaux, de soumettre au Conseil municipal une nouvelle version.	2	SG	Entrée en vigueur du nouveau statut du personnel (initial 30.06.2014)	21.04.2016	Fait
		3	SG	Entrée en vigueur du nouveau statut du personnel (initial 30.03.2015)		Les primes et allocations sont précisées dans le règlement d'application du règlement du personnel.

	No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9.4.4	Recommandation n°41 – Application de gestion des horaires La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI relatif à l'application de gestion des horaires, notamment en prenant toutes les mesures afin que les profils et les données de cette application soient corrects et exhaustifs. Il sera également nécessaire de procéder à la finalisation, la formalisation et la mise en place de l'ensemble des contrôles, analyses et reportings y relatifs, afin d'assurer du correct calcul et de la correcte imputation des vacances, des horaires, des majorations et des paiements y afférents. Dans ce cadre, il est nécessaire de s'assurer que les données relatives à l'ensemble du personnel soient disponibles.	3	SG	30.06.2016 (initial 30.06.2014, puis 31.12.2014)	08.06.2016	Fait. Les différents horaires et heures supplémentaires sont précisés dans le règlement d'application du règlement du personnel.

	No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9.4.4	Recommandation n°42 – Formalisation du processus La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI relatif au processus de gestion de la paie, notamment par la mise en place de contrôles formalisés afin de s'assurer du respect du statut du personnel, ainsi que du correct calcul et de la correcte imputation uniforme des charges salariales et des horaires. Dans ce cadre, et afin de garantir le résultat des contrôles, il sera nécessaire de s'assurer que toutes les décisions prises soient dûment formalisées par écrit. De plus, l'ensemble des règles relatives aux horaires, tels que par exemple les critères et les conditions pour la récupération des heures supplémentaires, devront être reprises et diffusées dans le cadre d'une directive interne dûment approuvée et diffusée.	3	SG	30.06.2016 (initial 30.06.2014)	08.06.2016	Fait. La commune a développé une procédure RH concernant le traitement des salaires, ainsi qu'une matrice des contrôles clés y relatifs.
		3	SG	30.06.2016 (initial 30.06.2014)		
9.4.4	Recommandation n°43 – Délégation de compétences au secrétaire général La Cour invite le Conseil administratif de la Ville de Chêne-Bougeries à formaliser sa délégation de compétences au secrétaire général, notamment en ce qui concerne le seuil de paiement de 5'000 F (individuel ou cumulatif).	1	SG	30.09.2013	23.01.2014	Fait. Le CA a formalisé sa délégation de compétences au secrétaire général lors de sa séance du 23 janvier 2014.

	No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9.4.4	Recommandation n°44 – Accords contractuels dérogeant au statut du personnel La Cour recommande à l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries de mettre en place un processus opérationnel qui garantisse que tous les accords contractuels soient conformes au statut du personnel. Dans ce cadre, la Cour invite le Conseil administratif à recenser l'ensemble des points méritant une révision du statut du personnel et, après discussion avec les partenaires sociaux, de soumettre au Conseil municipal une nouvelle version.	2	SG	Entrée en vigueur du nouveau statut du personnel (initial 30.03.2015)	21.04.2016	Non réalisé au 30 juin 2016. Cette recommandation ne pourra être réalisée qu'au moment où les nouveaux contrats seront effectivement finalisés.
9.5.4	Recommandation n°45 – Avances sur salaires et prêts au personnel Dans le cadre du processus de formalisation, la Ville de Chêne-Bougeries est invitée à documenter les critères et les conditions relatives à l'octroi d'avances sur salaires et de prêts au personnel. Ce document devra faire l'objet d'une diffusion à l'ensemble des collaborateurs, afin de garantir l'égalité de traitement. En ce qui concerne les prêts au personnel, la Cour recommande à la Ville de Chêne-Bougeries de facturer un intérêt en appliquant par analogie les taux de l'administration fédérale des contributions en matière d'avances ou prêts aux actionnaires/associés.	3	SG	31.12.2013	01.10.2013	Fait. Le CA a adopté lors de sa séance du 26 septembre 2013 une directive relative à l'octroi d'avances sur salaires et prêts.

	No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9.5.4	Recommandation n°46 – Formalisation du processus La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI relatif au processus de gestion de la paie, notamment par l'utilisation de comptes distincts pour les avances sur salaires et les prêts au personnel, par la mise en place de contrôles formalisés, afin de s'assurer que les avances sur salaires et les prêts au personnel sont octroyés conformément aux conditions émises dans la procédure interne restant à établir. En cas de dérogation initiale ou de modification ultérieure des conditions d'octroi, il s'agira de préciser et de documenter clairement les motivations prises en compte pour la décision, et de formaliser l'accord dans un contrat ou avenant au contrat. Dans ce cadre, il sera également adéquat que l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries mette en place les contrôles garantissant l'établissement en tout temps d'une liste des prêts au personnel exacte et exhaustive.	3	SG	30.06.2016 (initial 30.06.2014)	08.06.2016	Fait. La commune a établi une procédure RH concernant le traitement des salaires, ainsi qu'une matrice des contrôles clés y relatifs. De plus, une directive sur les avances sur salaires a été élaborée.

	No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9.5.4	Recommandation n°47 – Délégation de compétences au secrétaire général La Cour invite le Conseil administratif de la Ville de Chêne-Bougeries à formaliser sa délégation de compétences au secrétaire général, notamment en ce qui concerne le seuil d'octroi d'avances sur salaires et de prêts au personnel de 5'000 F.	1	SG	31.12.2013	01.10.2013	Fait. Le CA a adopté une directive prévoyant cette délégation de compétence.
10.2.4	Recommandation n°48 – Statut du personnel de la Ville de Chêne-Bougeries La Cour invite le Conseil administratif à recenser l'ensemble des points méritant une révision du statut du personnel et, après discussion avec les partenaires sociaux, à soumettre au Conseil municipal une nouvelle version. Dans ce cadre, compte tenu de l'entrée en vigueur de la nouvelle Constitution au 1 ^{er} juin 2013 et afin d'être en conformité avec le droit supérieur, la Cour recommande au Conseil administratif d'intégrer au minimum les modifications suivantes au statut du personnel : • suppression de la dernière phrase de l'article 12 ; • suppression de la dernière phrase de l'article 24 ; • modification de l'âge minimal de la retraite indiquée à l'article 79.	3	SG	Entrée en vigueur du nouveau statut du personnel (initial 30.03.2015)	21.04.2016	Sans objet. Le nouveau règlement du personnel s'inspire de celui de la commune de Veyrier, récemment adopté. De ce fait, il n'y a pas eu besoin de procéder à un recensement de l'ensemble des points de l'ancien statut méritant une révision.

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
10.2.4	Recommandation n°49 – Remplaçant du secrétaire général La Cour recommande au Conseil administratif de désigner un remplaçant du secrétaire général, conformément à l'article 80 du statut du personnel, ainsi qu'à établir une description de poste (cahier des charges) afférente à cette activité de remplaçant.	1	SG/CA	31.12.2013		Fait. La commune a précisé le rôle de remplaçant du Secrétaire général dans la description de fonction du coordinateur technico administratif. La commune ne souhaite pas développer une description de poste pour cette fonction (voir recommandation 3).
10.2.4	Recommandation n°50 – Informations sur le personnel aux membres du Conseil administratif La Cour recommande au Conseil administratif d'autoriser sans délai ni restriction l'ensemble des conseillers administratifs à connaître le niveau précis des salaires des collaborateurs de la Ville de Chêne-Bougeries.	3	SG/CAD	30.09.2013	11.09.2013	Fait. Les informations nécessaires ont été transmises.

	No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
10.2.4	Recommandation n°51 – Tenue des dossiers du personnel La Cour recommande à l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries de mettre en place un processus opérationnel qui garantisse la complétude des dossiers du personnel.	2	SG	30.06.2016 (initial 31.12.2013, 31.12.2014)	08.06.2016	Non réalisé au 30 juin 2016. La commune ne souhaite pas mettre en place un processus opérationnel qui garantisse la complétude des dossiers du personnel.

N° 69 Commune de Corsier : audit de gestion financière rapport publié le 30 septembre 2013

La Cour a émis **13** recommandations toutes acceptées, dont 10 concernent la Commune de Corsier et 3 le Service de surveillance des communes (SSCO).

La Cour constate avec satisfaction que toutes les recommandations ont été mises en place au 30 juin 2016.

Relativement aux **10 recommandations à destination de la Commune de Corsier**, des réalisations concrètes sont constatées notamment dans les domaines suivants :

- Mise en place des outils de suivi du budget de fonctionnement et des crédits d'investissement, et, le respect des dispositions légales en la matière.
- Dépôts de demandes de crédits complémentaires au Conseil municipal lors de dépassements de budget prévisibles en cours d'année.
- Mise à jour du rôle des contribuables et production de la taxation 2013 en matière de taxe professionnelle communale.
- Mise en place de mesures de contrôles compensatoires au niveau des paiements.
- Obtention d'une lettre de mission de l'organe de révision qui précise les contrôles qui seront effectués, le délai de remise du rapport, le montant prévu des honoraires. En outre, l'Exécutif s'est assuré que les réviseurs prendront en compte les aspects de conformité légale liés à la LAC/RAC et à la directive départementale.
- Votation des budgets 2014 et 2015 annuel selon la structure minimale admise par le Service de surveillance des communes (SSCO).
- Dans le domaine des marchés publics, la Secrétaire générale effectue une revue périodique des comptes pour déterminer

d'éventuels marchés qui devraient faire l'objet de procédures légales. Par ailleurs, la Commune a décidé de faire appel à des mandataires lorsque les dossiers sont complexes.

Parmi les recommandations à destination du SSCO, la dernière réalisée concerne le dépôt d'un projet de loi (PL 11787) visant à la modification de la loi sur l'administration des communes (LAC). Ce projet prend en compte la notion d'agrément applicable aux organes de révision et en définit les conditions et exigences. Le projet de loi a été approuvé par le Grand Conseil en date du 3 juin 2016.

	No 69 Audit de gestion financière de la commune de Corsier	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	Recommandation n°1 De manière générale, la Cour recommande à l'Exécutif d'établir des directives/procédures manquantes, en vue d'avoir un SCI adapté à la nature et au volume des opérations de la commune. La Cour recommande d'instituer des règles concernant les sujets suivants : - établissement, présentation et approbation des documents financiers (budget, comptes annuels, rapport annuel et annexes, etc.) ; - suivi des comptes et des budgets ; - traitement des demandes et octroi de subventions, et mettre en place sous la forme de directives/procédures ad hoc, en indiquant les acteurs et les activités de contrôle devant être effectuées. Pour ce faire, la Cour encourage la commune à s'inspirer du « guide du système de contrôle interne des communes genevoises », qui propose des modèles de documents.	1 3 1	CA, SG, CPT	Déjà fait 31.12.2013 31.12.2014	15.07.2014 31.12.2013 29.05.2015	Fait. Des procédures et directives ont été rédigées telles que des échéanciers concernant l'élaboration budgétaire et l'établissement des comptes. Ils viennent compléter les outils de contrôle déjà existants au moment de l'audit.

	No 69 Audit de gestion financière de la commune de Corsier	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	Recommandation n°2 La Cour invite les autorités communales de Corsier à mettre en place des outils de suivi du budget de fonctionnement et des crédits d'investissement, tels que des tableaux de bord. Il faudra également définir la périodicité d'établissement de tels documents, les destinataires (Exécutif, Conseil municipal, commissions, secrétaire général) ainsi que les actions attendues de ces derniers.	3	SG, CPT	31.12.2013	30.06.2014	Fait. Les autorités ont mis en place un tableau qui leur permet de suivre trimestriellement la consommation du budget de fonctionnement (y compris les engagements non comptabilisés) et des crédits d'investissement.
4.4	Recommandation n°3 La Cour recommande aux autorités communales de Corsier de s'assurer que des mesures seront prises pour répondre aux exigences de l'article 310 alinéa 3 de la loi générale sur les contributions publiques (LCP, D 3 05).	2	SG, CPT a) Mise à jour du Rôle b) Décompte final	Réalisé 31.12.2013	13.09.2013 16.05.2014	Fait. La mise à jour du rôle et la taxation en matière de taxe professionnelle communale ont été réalisées.

	No 69 Audit de gestion financière de la commune de Corsier	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	Recommandation n°4 En raison de l'organisation structurelle de la commune de Corsier (faible nombre de collaborateurs administratifs), la Cour est consciente qu'il peut être difficile de garantir une séparation de fonction adéquate. Toutefois, la Cour invite les autorités communales de Corsier à confier la gestion des droits d'accès OPALE à un collaborateur ne disposant pas d'accès en écriture. De plus, la Cour recommande la mise en place de contrôles qui permettent d'identifier et valider les modifications relatives aux adresses de paiement inscrites dans les bases de données débiteurs, fournisseurs et salaires. Il s'agira également d'effectuer une revue périodique des droits d'accès utilisateurs. Cette revue périodique devra être effectuée par une personne ne disposant d'aucun droit en saisie.	2 2	Déjà mis en place SG	Immédiat 31.10.2013	03.09.2013 31.10.2013	Fait. Pour des raisons d'organisation interne (effectif réduit de l'administration), les droits d'accès ont été laissés à la secrétaire générale. Cependant, des contrôles compensatoires ont été mis en place au niveau des paiements et des modifications des bases de données.

	No 69 Audit de gestion financière de la commune de Corsier	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	Recommandation n°5 Lors de la désignation de l'organe de révision pour l'exercice 2013, la Cour invite les autorités communales à s'assurer que les points essentiels à couvrir soient inscrits dans la lettre de mandat, notamment : - Le type d'audit qui va être réalisé (en se basant sur les bonnes pratiques (« contrôle ordinaire » ou « contrôle restreint ») ou conformément aux directives émises par le département) ; - L'assistance au comptable dans le cadre d'écritures et du bouclage des comptes annuels doit être mentionnée ou exclue ; - Le montant des honoraires prévus ; - Le délai de remise du rapport de révision. Toutefois, l'article 75 alinéa 1 de la LAC précise que : « Le compte de fonctionnement, le compte d'investissements, le financement des investissements, le compte de variation de la fortune, le bilan et le compte rendu financier doivent être approuvés par le Conseil municipal le 15 mai au plus tard » ; - La participation à des séances avec les autorités communales doit être mentionnée ou exclue.	2	CA, SG, CPT	31.12.2013	31.12.2013	Fait. La lettre de mission de l'organe de révision précise les contrôles qui seront effectués par ce dernier, le délai de remise du rapport, les honoraires. Elle mentionne également expressément la prise en compte des dispositions légales (LAC/RAC) et réglementaires (Directive départementale).

	No 69 Audit de gestion financière de la commune de Corsier	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	Recommandation n°6 La Cour invite la commune de Corsier à respecter les dispositions légales en matière de droit budgétaire, à savoir à : - soumettre les dépassements de budgets de fonctionnement et d'investissements au Conseil municipal avant leur survenance, - s'assurer que les dépenses d'investissements sont prévues par un crédit de même nature, - s'assurer de présenter pour information les comptes et budgets annuels des groupements intercommunaux au Conseil municipal lors des votes des budgets et comptes de la Commune. À cet effet, la Cour recommande à la commune de Corsier d'inclure une étape de contrôle budgétaire validant : - pour les comptes de fonctionnement : que la dépense est incluse dans le budget voté par le Conseil municipal. Dans le cas contraire, un crédit budgétaire supplémentaire devrait être demandé au Conseil municipal ; - pour les comptes d'investissement : que la dépense est incluse dans le périmètre du crédit d'engagement, que ce dernier a bien été voté par le Conseil municipal et qu'il est indiqué dans le tableau des investissements en cours le cas échéant.	2	CA, SG CA, SG, CPT CA, SG CA, SG, CPT CPT	17.09.2013 30.09.2013 15.11.2013 au plus tard pour les budgets et 15.05.2014 au plus tard pour les comptes Immédiat Immédiat	30.09.2013 12.11.2013 13.05.2014 31.08.2013 17.09.2013	Fait. La commune a mis en place un outil de suivi du budget de fonctionnement et des crédits d'investissement. Les cas de dépassements de budgets de fonctionnement et d'investissements, prévisibles ou avérés, sont présentés à la Commission des finances puis soumis pour approbation régulièrement au Conseil municipal en cours d'année. Les comptes et budgets annuels des groupements intercommunaux sont présentés à la Commission des Finances et sont à disposition du Conseil municipal lors des approbations des budgets et des comptes.

	No 69 Audit de gestion financière de la commune de Corsier	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	Pour ce faire, l'Exécutif doit disposer de l'information et doter son administration d'outils de suivi tels que cela est déjà recommandé au chapitre 4. De plus, afin de réduire le nombre de comptes en dépassement budgétaire, la Cour recommande à l'Exécutif de faire voter le budget annuel selon la structure minimale admise par le SSCO (voir page 24). Cela permettrait de diminuer le nombre de délibérations à présenter au Conseil municipal. La présentation actuelle du budget peut, en revanche, être conservée pour des raisons de transparence vis-à-vis du Conseil municipal.		CA, SG, CPT CA, SG, CPT	31.12.2013 15.11.2013	31.12.2013 15.11.2013	Fait La Commune a fait voter les budgets 2014 et 2015 selon la structure minimale admise par le SSCO.

	No 69 Audit de gestion financière de la commune de Corsier	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.4	Recommandation n°7 À des fins de contrôle, la Cour invite la commune de Corsier à conserver les offres/devis supérieurs à 7'500 F des entreprises non retenues pour démontrer en tout temps qu'elle respecte sa pratique de mise en concurrence des fournisseurs.	1	SG, CPT	Immédiat	31.08.2013	Fait
6.4	Recommandation n°8 La Cour invite la commune de Corsier à se conformer à la réglementation en matière de marchés publics, ainsi qu'à instituer et formaliser une directive qui permette notamment l'identification systématique des marchés publics. Celle-ci pourrait inclure, d'une part, d'effectuer une revue de l'ensemble des contrats conclus avec les fournisseurs et, d'autre part, d'analyser les montants totaux dépensés sur certaines natures de charges. En outre, la Cour recommande à la commune de Corsier de s'assurer que les collaborateurs en charge des achats et acquisitions de travaux, fournitures et services suivent une formation dans le domaine des marchés publics.	3	CA, SG, ST, CPT SG, CPT	01.01.2014 30.06.2016 (initial 31.12.2014)	29.07.2014 Fait	Fait Une revue périodique annuelle est planifiée au 30 juin. Elle est documentée et communiquée à l'Exécutif et à la Secrétaire Générale. Vu le peu de procédures d'attribution de marchés publics que la Commune de Corsier doit réaliser, les autorités ont décidé de déléguer ce travail à des mandataires extérieurs. Seul le comptable suivra une formation en 2016.

	No 69 Audit de gestion financière de la commune de Corsier	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
7.4	Recommandation n°9 La Cour des comptes invite le SSCO à faire passer les écritures correctives et modifier la présentation des comptes annuels.	3	SSCO	Immédiat	30.09.2013	Fait. Le SSCO a envoyé un courrier en date du 30 septembre 2013 demandant aux autorités de, notamment, faire passer les écritures correctives, puis de faire approuver les comptes modifiés par le conseil municipal. En ordre selon le SSCO.
8.4	Recommandation n°10 Lors de la désignation de l'organe de révision pour l'exercice 2013, la Cour invite les autorités communales à s'assurer que les personnes en charge de la révision des comptes : - ont une connaissance appropriée des dispositions propres au droit budgétaire et des marchés publics, notamment parce qu'elles ont déjà effectué des missions auprès de collectivités publiques - sont conscientes des travaux particuliers engendrés par les dispositions relatives aux collectivités publiques - ont établi un budget d'honoraires en relation avec le volume du travail nécessaire.	1	CA, SG, CPT	31.12.2013	31.12.2013	Fait. L'Exécutif s'est assuré que les réviseurs prendront en compte les aspects de conformité légale liés à la LAC/RAC et à la directive départementale. Pour le surplus, voir le commentaire de la recommandation no 5.

	No 69 Audit de gestion financière de la commune de Corsier	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
8.4	Recommandation n°11 Par le truchement du SSCO, le DIME est invité à soumettre aux communes genevoises des modèles standards de documents à utiliser (par exemple, tableau des investissements, annexe des comptes annuels, checklist détaillée des vérifications à effectuer par l'organe de révision, etc.). Ceci pourrait se matérialiser par un complément aux directives d'application du département tel que prévu à l'article 21 alinéa 1 du RAC.	2	SSCO	Ces documents existent déjà et sont fournis aux communes. Ceux seront toutefois modifiés avec le passage au MCH2		Fait.
8.4	Recommandation n°12 La Cour recommande au DIME, par le truchement du SSCO, de revoir la notion d'agrément applicable aux organes de révision et d'en définir les critères, conditions et exigences. Un prérequis sous la forme d'une formation relative aux spécificités du droit applicable aux communes genevoises ainsi qu'une formation continue pourrait être considéré. Par ailleurs, les exigences relatives à l'agrément devraient être étendues aux organes de révision de toutes les communes (et non pas uniquement celles de plus de 3'000 habitants, comme actuellement requis par l'article 73 alinéa 3 de la LAC). Cas échéant, les dispositions légales applicables devraient être modifiées.	2	SSCO	Lors du passage au MCH2, une formation sera obligatoire	Décembre 2015	Fait. En décembre 2015, le Conseil d'Etat a déposé un projet de loi (PL 11787) visant à modifier la LAC, avec notamment des dispositions tendant à renforcer les connaissances des réviseurs des entités soumises aux dispositions de ladite loi, parallèlement au passage à MCH2 pour les communes genevoises. Le projet de loi a été approuvé par le Grand Conseil le 3 juin 2016.

Fait.
Tous les documents ont été formellement approuvés. Des contrôles périodiques ont été mis en place avec l'aide de la Secrétaire Générale et du service de la comptabilité. Les autorités communales ont choisi de ne pas confier ce travail à un mandataire.

N° 70 Commune d'Hermance : audit de gestion financière rapport publié le 30 septembre 2013

La Cour a émis **17** recommandations toutes acceptées, dont 14 concernent la Commune d'Hermance et 3 le Service de surveillance des communes (SSCO).

Au 30 juin 2016, 15 recommandations ont été mises en place.

Relativement aux **15 recommandations mises en place**, des réalisations concrètes sont constatées notamment dans les domaines suivants :

- Mise en place des outils de suivi du budget de fonctionnement et des crédits d'investissement.
- Dépôts de demandes de crédits complémentaires au Conseil municipal lors de dépassements de budget prévisibles en cours d'année.
- Mise à jour du rôle des contribuables et production de la taxation en matière de taxe professionnelle communale.
- Mise en place de mesures de contrôles compensatoires au niveau des paiements.
- Obtention d'une lettre de mission de l'organe de révision qui précise, notamment, les contrôles qui seront effectués, le délai de remise du rapport, le montant prévu des honoraires. En outre, l'Exécutif s'est assuré que les réviseurs prendront en compte les aspects de conformité légale liés à la LAC/RAC et à la directive départementale.
- Votation du budget annuel selon la structure minimale admise par le Service de surveillance des communes (SSCO).
- Tenue d'un procès-verbal des séances du Conseil administratif.
- Gestion des droits d'accès à Opale.
- Analyse des fonds déposés sur les comptes bancaires, transfert des fonds et clôture de trois comptes bancaires libres de toute contrainte.

Les **2 recommandations non réalisées au 30 juin 2016** ont trait d'une part, à l'établissement de procédures et, d'autre part, à la vérification de leur bonne application. La Cour observe cependant avec satisfaction que toutes ces procédures ont été établies à l'exception de celle relative à l'octroi de subventions. A la demande de l'Exécutif, c'est la Commission conjointe finance et culture, sport et manifestation du Conseil municipal qui est en charge de ce travail.

Parmi les recommandations à destination du SSCO, la dernière réalisée concerne le dépôt d'un projet de loi (PL 11787) visant à la modification de la loi sur l'administration des communes (LAC). Ce projet prend en compte la notion d'agrément applicable aux organes de révision et en définit les conditions et exigences. Le projet de loi a été approuvé par le Grand Conseil en date du 3 juin 2016.

	No 70 Audit de gestion financière de la commune d'Hermance	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	Recommandation n°1 De manière générale, la Cour recommande à l'Exécutif la mise en place d'un SCI adapté à la nature et au volume des opérations de la commune. Pour ce faire, la Cour recommande notamment : - d'instituer des règles concernant les sujets suivants : - établissement, présentation et approbation des documents financiers (budget, comptes annuels, rapport annuel et annexes, etc.) ; - suivi des comptes et des budgets ; - modalités d'engagements financiers de la commune ; - conclusion des contrats par la commune ; - achats et fournisseurs ; - factures et paiements ; - traitement des demandes et octroi de subventions ; - gestion des fonds spéciaux (legs avec des buts très spécifiques) de la commune d'Hermance ; - mettre en place sous la forme de directives/procédures ad hoc, en indiquant les acteurs et les activités de contrôles devant être effectuées.	3	Ex + SG	31.12.2016 (initial 30.06.2014, puis 31.12.2015)		Non réalisé au 30 juin 2016. La procédure relative à l'octroi de subventions est en cours d'élaboration. A la demande de l'Exécutif, c'est la Commission conjointe finance et culture, sport et manifestation du Conseil municipal qui est en charge de ce travail. Toutes les autres procédures faisant l'objet de la recommandation ont été établies.

	No 70 Audit de gestion financière de la commune d'Hermance	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	d'établir et de formaliser une règle relative aux dépenses autorisées du Conseil municipal et de l'Exécutif. Celle-ci devra au moins traiter de l'ensemble des indemnités, des frais de repas, de réception ou de voyages remboursés par la commune, et préciser notamment le montant maximum par repas ou par voyage. Des activités de contrôle devront également être prévues afin d'assurer le respect du cadre défini. Pour ce faire, la Cour encourage la commune à s'inspirer du « guide du système de contrôle interne des communes genevoises », qui propose des modèles de documents.	1	Ex + CM	31.12.2015 (initial 30.01.14)	1.03.2016	
4.4	Recommandation n°2 La Cour invite les autorités communales d'Hermance à prendre toutes les mesures afin de s'assurer du respect de la directive actuelle et des directives futures, notamment au travers de la mise en place de contrôles réguliers et formalisés.	2	Ex	31.12.2016 (initial 31.12.2014, puis 31.12.2015)		Non réalisé au 30 juin 2016. Les directives et procédures ne sont pas encore toutes rédigées. Toutefois, les autorités communales respectent les procédures déjà mises en place par le biais de contrôles.

	No 70 Audit de gestion financière de la commune d'Hermance	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	Recommandation n°3 La Cour recommande aux autorités communales d'Hermance de respecter la législation en vigueur et de rédiger à chacune de leurs séances, un procès-verbal mentionnant au minimum les décisions prises.	2	Ex + SG	Immédiat	02.04.2014	Fait. Un PV décisionnel est établi relativement aux séances hebdomadaires de travail de l'Exécutif.
4.4	Recommandation n°4 La Cour invite les autorités communales d'Hermance à mettre en place des outils de suivi du budget de fonctionnement et des crédits d'investissements, tels que des tableaux de bord. Il faudra également définir la périodicité d'établissement de tels documents, les destinataires (Exécutif, Conseil municipal, commissions, secrétaire générale) ainsi que les actions attendues de ces derniers.	3	Ex + SG + Compta	31.12.2013	01.01.2014	Fait. Les autorités communales ont mis en place un tableau de suivi mensuel qui indique les disponibilités budgétaires en tenant compte des dépenses déjà engagées, permettant ainsi de connaître les disponibilités restantes et de prévoir les éventuels dépassements à soumettre au Conseil municipal.

	No 70 Audit de gestion financière de la commune d'Hermance	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	Recommandation n°5 La Cour recommande aux autorités communales d'Hermance de désigner une personne responsable ou d'engager un mandataire pour la gestion de sa taxe professionnelle communale afin de combler les manquements et de respecter la législation en matière de taxation.	3	Maire	31.12.2014 (initial : immédiat)	Juin 2014	Fait. Un mandataire a été engagé pour mettre à jour le rôle et procéder aux taxations.
4.4	Recommandation n°6 La Cour recommande aux autorités communales d'Hermance de s'assurer que les fonds conservés sur les comptes bancaires sont bien libres de toute contrainte (par exemple, d'obtenir la confirmation qu'il ne s'agit pas d'un fonds spécial) et, dans l'affirmative, de procéder au transfert du solde et à la clôture du compte afin de limiter le prélèvement de frais bancaires.	2	Maire	31.12.2014 (initial : immédiat)	Mars 2015	Fait. Une analyse a été menée qui a abouti à la clôture de trois comptes courants, libres de toutes contraintes.
4.4	Recommandation n°7 La Cour invite les autorités communales d'Hermance à : • revoir les droits d'accès OPALE, notamment en s'assurant que chaque nom et chaque profil disposent uniquement des accès qui sont utiles au regard de la fonction occupée ; • mettre en place des contrôles réguliers afin de s'assurer que l'utilisation de chaque profil, et plus spécifiquement des profils super-user, est adéquate.	2	SG	30.11.2013	30.11.2013	Fait.

	No 70 Audit de gestion financière de la commune d'Hermance	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	Recommandation n°8 La Cour invite la commune d'Hermance à respecter les dispositions légales en matière de droit budgétaire et de comptes annuels, à savoir à : - soumettre les dépassements de budgets de fonctionnement et d'investissements au Conseil municipal avant leur survenance ; - s'assurer que les dépenses d'investissements sont prévues par un crédit de même nature ; - s'assurer de présenter les comptes annuels au Conseil municipal dans le délai légal, soit au moins deux semaines avant la délibération ; - s'assurer de présenter conjointement aux budgets et comptes annuels de la commune ceux des groupements intercommunaux. À cet effet, la Cour recommande à la commune d'Hermance, dans le cadre de la mise en place de son futur système de contrôle interne, d'inclure une étape de contrôle budgétaire validant : - pour les comptes de fonctionnement : que la dépense est incluse dans le budget voté par le Conseil municipal. Dans le cas contraire, un crédit budgétaire supplémentaire devrait être demandé au Conseil municipal ; - pour les comptes d'investissement : que la dépense est incluse dans le périmètre du crédit d'engagement et que ce dernier a bien été voté par le Conseil municipal.	2 3 2	Ex Ex + SG	Immédiat 31.12.14	01.01.2014	Fait. Voir recommandation 4. L'Exécutif soumet au Conseil municipal, quand cela est nécessaire, les délibérations relatives à des crédits budgétaires supplémentaires et celles relatives à des crédits d'engagement complémentaire. En cas de dépassements non prévisibles ou de faible importance, l'Exécutif les annonce au Conseil municipal. Les comptes des groupements communaux sont publiés sur l'intranet de la commune qui est consultable par les membres du Conseil municipal.

	No 70 Audit de gestion financière de la commune d'Hermance	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	Pour ce faire, l'Exécutif doit disposer de l'information et doter son administration d'outils de suivi tels que déjà constaté et recommandé au chapitre 4. De plus, afin de réduire le nombre de comptes en dépassement budgétaire, la Cour recommande à l'Exécutif de faire voter le budget annuel selon la structure minimale admise par le SSCO. Cela permettrait de diminuer le nombre de délibérations à présenter au Conseil municipal. La présentation actuelle du budget peut, en revanche, être conservée pour des raisons de transparence vis-à-vis du Conseil municipal.		Ex	Immédiat		Depuis l'année 2014, le budget annuel est établi et voté selon la structure minimale requise par le SSCO.

	No 70 Audit de gestion financière de la commune d'Hermance	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	Recommandation n°9 La Cour invite la commune d'Hermance à se conformer aux dispositions légales en matière de comptabilité et, notamment, à respecter les principes de délimitation périodique des exercices et de comptabilité d'engagement.	3	Ex	31.12.2013	31.12.2013	Fait. Un changement dans la procédure de bouclage permet de prendre en compte les engagements tels que les bons de commande.
5.4	Recommandation n°10 La Cour recommande à la commune d'Hermance de s'assurer que toutes les délibérations présentées au Conseil municipal respectent les dispositions légales.	3	Ex	Immédiat		Fait. Pas de nouvel amortissement complémentaire voté par le Conseil municipal depuis la sortie du rapport de la Cour.
6.4	Recommandation n°11 À des fins de contrôles, la Cour invite la commune d'Hermance à conserver tant les offres/devis non retenus, que ceux retenus, pour démontrer en tout temps qu'elle respecte la mise en concurrence des fournisseurs.	2	Ex + SG	Immédiat	Octobre 2013	Fait. La commune a modifié sa pratique et conserve désormais l'ensemble des devis.

	No 70 Audit de gestion financière de la commune d'Hermance	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.4	Recommandation n°12 La Cour invite la commune d'Hermance à se conformer à la réglementation en matière de marchés publics. Pour ce faire, il sera notamment nécessaire de : - prendre des mesures permettant d'identifier et de justifier systématiquement la procédure devant être réalisée (procédure de gré à gré, sur invitation ou ouverte) ; à cet effet déterminer notamment la taille du marché ; - s'assurer que les collaborateurs en charge des achats et acquisitions de travaux, fournitures et services soient formés en matière de réglementation des marchés publics.	3	Ex	Immédiat	Octobre 2013	Fait. La commune a établi une procédure ainsi qu'une checklist d'informations qui rappellent les normes applicables en la matière.
7.4	Recommandation n°13 La Cour des comptes invite le SSCO à faire passer les écritures correctives et modifier la présentation des comptes annuels.	3	SSCO	Immédiat	30.09.2013	Fait. Le SSCO a envoyé un courrier en date du 30 septembre 2013 demandant aux autorités de faire passer les écritures correctives, puis de faire approuver les comptes modifiés par le conseil municipal. En ordre selon le SSCO.

	No 70 Audit de gestion financière de la commune d'Hermance	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
8.4	Recommandation n°14 Lors de la désignation des mandataires actifs dans les domaines comptable et financier, la Cour invite les autorités communales à s'assurer que les personnes en charge de la révision des comptes : • ont une connaissance appropriée des dispositions propres au droit budgétaire et des marchés publics, notamment parce qu'elles ont déjà effectué des missions auprès de collectivités publiques ; • sont conscientes des travaux particuliers engendrés par les dispositions relatives aux collectivités publiques ; • ont établi un budget d'honoraires en relation avec le volume de travail nécessaire.	2	Ex	31.12.2013	31.12.2013	Fait. Après une mise au point avec les réviseurs, les autorités communales ont choisi de maintenir le mandat des réviseurs et les ont assurés de leur confiance. Le budget des honoraires a été revu et des travaux plus importants sont réalisés lors de la révision depuis les comptes 2013.
8.4	Recommandation n°15 Par le truchement du SSCO, le DIME est invité à soumettre aux communes genevoises des modèles standards de documents à utiliser (par exemple, tableau des investissements, annexe des comptes annuels, checklist détaillée des vérifications à effectuer par l'organe de révision, etc.). Ceci pourrait se matérialiser par un complément aux directives d'application du département telles que prévues à l'article 21 alinéa 1 du RAC.	2	SSCO	Ces documents existent déjà et sont fournis aux communes. Ceux-ci seront toutefois modifiés avec le passage au MCH2		Fait.

	No 70 Audit de gestion financière de la commune d'Hermance	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
8.4	Recommandation n°16 La Cour recommande au DIME, par le truchement du SSCO, de revoir la notion d'agrément applicable aux organes de révision et d'en définir les critères, conditions et exigences. Un prérequis sous la forme d'une formation relative aux spécificités du droit applicable aux communes genevoises ainsi qu'une formation continue pourraient être considérés. Par ailleurs, les exigences relatives à l'agrément devraient être étendues aux organes de révision de toutes les communes (et non pas uniquement celles de plus de 3'000 habitants, comme actuellement requis par l'article 73 alinéa 3 de la LAC). Cas échéant, les dispositions légales applicables devraient être modifiées. Il est également souhaitable que le SSCO se détermine officiellement relativement au type de contrôle devant être effectué par l'organe de révision (assurance positive ou négative).	2	SSCO	Lors du passage au MCH2, une formation sera obligatoire.	Décembre 2015	Fait. En décembre 2015, le Conseil d'Etat a déposé un projet de loi (PL 11787) visant à modifier la LAC, avec notamment des dispositions tendant à renforcer les connaissances des réviseurs des entités soumises aux dispositions de ladite loi, parallèlement au passage à MCH2 pour les communes genevoises. Le projet de loi a été approuvé par le Grand Conseil le 3 juin 2016.

	No 70 Audit de gestion financière de la commune d'Hermance	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9	Recommandation n°17 Pour initier et conduire la mise en place de ces mesures, les autorités communales doivent au préalable : - déterminer quelle personne va conduire ces projets (chef de projet) ; la Cour considère que la secrétaire générale serait la mieux à même de remplir cette fonction de par sa connaissance de la commune et de sa relation de proximité avec les autorités communales ; - définir, avec le chef de projet, si la commune d'Hermance dispose des compétences au sein de l'administration communale ou, dans le cas contraire, si elle doit faire appel à des compétences externes. Dans ce dernier cas, l'avantage est de pouvoir disposer d'une compétence dévolue entièrement à cette activité alors qu'en prenant une personne de l'administration, celle-ci devra arbitrer entre ses diverses tâches. Pour s'assurer de l'application des mesures mises en place, il est nécessaire que les autorités communales : - approuvent formellement les documents établis et en endossent la responsabilité ; - s'assurent que des contrôles soient réalisés de manière régulière sur le respect, par elles-mêmes et par le personnel de l'administration communale, des directives et procédures approuvées.	2	Ex	31.12.2013	Octobre 2013	Fait. La commune a désigné la secrétaire générale comme chef de projet. Les procédures établies par la secrétaire générale depuis l'audit ont été approuvées par l'Exécutif qui procède à des contrôles de leur application. Toutefois, il est rappelé que compte tenu de divers événements survenus, il reste plusieurs procédures importantes à établir (voir recommandation 1).
		3	Ex	31.12.2013		

N° 71 Association Genève Futur Hockey : audit de légalité, financier et de gestion rapport publié le 30 septembre 2013

Les 10 recommandations émises par la Cour ont toutes été acceptées, cependant une partie de la recommandation 2 ne sera pas mise en place.

Au 30 juin 2016, 6 recommandations ont été mises en place et 4 sont non réalisées.

Relativement aux **6 recommandations mises en place**, des réalisations concrètes sont constatées notamment dans les domaines suivants :

- Les statuts de l'association visant à la réduction des buts autour de la mission principale ont été modifiés et ont été acceptés par voie circulaire en date du 3 juin 2016.
- La valorisation des heures de glaces est effective dans les comptes révisés 2013-2014 de GFH.
- L'organe de révision de GFH a pour mandat de procéder à un contrôle ordinaire des comptes annuels 2013-2014.
- Des sources de financement externes aux collectivités publiques ont pu être trouvées. En effet, l'association a affiché une part de 30% provenant d'autres sources de financement pour l'exercice 2013-2014. Le budget 2014-2015 prévoit une augmentation de cette part à 40%.
- Les indicateurs définis dans le contrat de prestations 2013- 2016 précisent les attentes des collectivités publiques.
- La mise en place des Swiss GAAP RPC.

Les **4 recommandations non réalisées au 30.06.2016** portent sur éléments suivants :

- La mise en place d'un système de contrôle interne.
- L'établissement d'un concept complet de la relève pour fédérer le hockey sur glace genevois. A ce propos, un contrat de partenariat a été établi mais il n'était pas signé au 30 juin 2016.

- La définition des conditions qui mèneraient à une réduction partielle ou totale de leur subvention en fonction de l'atteinte ou non des objectifs. Le Canton et la Ville considèrent que l'article 20 du contrat de prestations 2013-2016 remplit en partie cette demande, avec une possibilité de rompre le contrat si nécessaire et n'envisagent pas d'autres actions.
- L'élargissement du comité directeur de l'AGFH aux représentants des autres clubs. A ce jour, tous les membres du comité de l'AGFH sont des membres ou des proches du GSHC.

La recommandation refusée par le président de GFH concerne la recommandation de la Cour d'avoir une durée limitée du mandat présidentiel afin d'introduire de fait un tournus dans la présidence.

Compte tenu du nombre de recommandations non réalisées, la Cour suggère à l'association d'accélérer leur mise en œuvre car elles sont des éléments importants dans la gestion de GFH.

	No 71 Audit de légalité, financier et de gestion de l'association Genève Futur Hockey	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation 1 La Cour invite le comité du GFH à proposer à l'Assemblée générale de réduire les buts pour permettre un pilotage financier et opérationnel plus efficace et performant. En outre, ils pourraient être accompagnés par des moyens ou des actions pour les atteindre. À titre d'exemple, les buts actuels pourraient être structurés de la manière suivante : - Promouvoir, développer et fédérer le hockey sur glace sur tout le territoire de la région genevoise. À cet effet : - Développer des synergies avec les collectivités publiques (notamment la Ville et le Canton de Genève), les communes et les associations sportives existantes. - Mettre à disposition des principaux acteurs une plateforme d'information sur les activités de l'association et qui vise la promotion du hockey sur glace. - Développer au niveau du hockey féminin un programme ambitieux et encadrer une demande croissante en ce domaine.	1	Comité	(initial 30.04.2015) 30.09.2015	03.06.2016	Fait. Le comité a modifié les statuts de l'association afin de clarifier la mission et les objectifs de GFH. Les statuts modifiés ont été acceptés par voie de circulation en juin 2016.

	No 71 Audit de légalité, financier et de gestion de l'association Genève Futur Hockey	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	- Organiser un tournoi international de hockey sur glace pour les jeunes. - Encourager les jeunes âgés de 17 à 20 ans à continuer la pratique du hockey sur glace après leurs 16 ans en créant un programme adapté à leurs besoins particuliers afin de leur permettre de profiter de leur adolescence tout en les préparant à la vie adulte. • Encadrer professionnellement au niveau compétitif les jeunes talents issus du hockey sur glace et leur permettre de développer leur potentiel avec en perspective la possibilité de pouvoir jouer professionnellement dans la région genevoise. L'atteinte de ce but se ferait notamment par les moyens ou actions suivants : - Motiver, au niveau de l'équipe professionnelle, tous les jeunes de la région genevoise à pratiquer le hockey sur glace à un haut niveau et leur permettre de développer leur potentiel avec en perspective la possibilité de pouvoir jouer professionnellement dans la région genevoise. - Organiser des conférences pour les joueurs et leurs parents sur les thématiques de la nutrition, de l'importance des études, des dangers de la consommation de drogues, de					

	No 71 Audit de légalité, financier et de gestion de l'association Genève Futur Hockey	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	la préparation physique et psychologique. - Offrir aux jeunes talents un programme de Sport-Études de haut niveau en étroite collaboration avec les collectivités publiques. - Encadrer des équipes de hockey sur glace dans des championnats organisés par la SIHF. • Former et aider au développement d'entraîneurs et d'arbitres issus de la population de la région genevoise. • Développer la promotion des patinoires sur le territoire de la région genevoise. Dans le cadre de la refonte des statuts, le Cour invite également le comité à s'assurer que les buts sont en adéquation avec les prestations ressortant du contrat de prestations.					

En ce qui concerne le poste de président, l'association maintient sa position.

	No 71 Audit de légalité, financier et de gestion de l'association Genève Futur Hockey	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation 3 La Cour invite le comité à renforcer le système de contrôle interne en mettant à jour les documents actuels ou en créant ceux requis, par exemple en instituant des règles ou en complétant celles existantes concernant les sujets suivants : • établissement, présentation et approbation des documents financiers (budget, comptes annuels, rapport annuel et annexes, etc.) ; • suivi des comptes annuels et des budgets ; • établissement de la déclaration fiscale ; • modalités d'engagements financiers ; • conclusion des contrats ; • achats et fournisseurs ; • factures et paiements. et de les mettre en place sous la forme de directives/procédures ad hoc, en indiquant les acteurs et les activités de contrôle devant être effectuées. En outre, nous recommandons à GFH de solliciter rapidement l'exonération fiscale au niveau fédéral.	1	Président	30.04.2016		Non réalisée. Bien que l'association et son comité se soient engagés à mettre en place les différentes procédures et formalisation de procédures existantes dans le cadre de son projet de déploiement de SCI, ce dernier n'a pas été achevé au 30 juin 2016.
		3	Comité	31.12.2013	16.10.2014	L'exonération fiscale a été obtenue auprès de l'AFC le 16.10.2014.

	No 71 Audit de légalité, financier et de gestion de l'association Genève Futur Hockey	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Recommandation 4 Nous recommandons à GFH de se conformer sans délai aux dispositions de la LIAF et de mettre en place les normes RPC dès l'exercice 2013-2014.	2	GFH	01.05.2014	30.04.2014	Fait. Les comptes de l'association sont tenus aux normes comptables Swiss GAAP RPC.
4.2.4	Recommandation 5 Nous recommandons à la Ville de Genève de fournir à GFH toutes les informations pertinentes quant à la valorisation de l'utilisation des heures de glace à la patinoire des Vernets pour les équipes de GFH et de formaliser ceci dans une convention de mise à disposition. Il s'agira ensuite pour GFH de comptabiliser une subvention en nature qui répondra aux exigences de la LIAF et des normes RPC. Le passage aux normes RPC doit se faire sous la forme de gestion de projet avec la désignation d'un responsable de projet et un phasage des différentes étapes qui permettent de garantir le succès de ce projet important.	2 2	DCS GFH	30.06.2014 01.05.2014	31.05.2015 31.10.2014	Fait. La valorisation des heures de glaces est effective dans les comptes 2013-2014 de GFH. La Ville de Genève envoie à chaque fin de saison la valeur de la mise à disposition de ses infrastructures. Fait. Le rapport de l'organe de révision indique que les comptes ont été établis en conformité avec les Swiss GAAP RPC.

	No 71 Audit de légalité, financier et de gestion de l'association Genève Futur Hockey	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Recommandation 6 Le montant des subventions publiques versées, toutes administrations confondues, mériterait une surveillance accrue comme le permet un contrôle ordinaire des états financiers, tel que préconisé par la LIAF pour les entités recevant des subventions supérieures à 1 million de francs. Nous recommandons à l'État et à la Ville de Genève de faire appliquer la LIAF par analogie, lorsque des subventions de différentes administrations publiques s'additionnent. Dans le cas de GFH, un contrôle ordinaire de ses états financiers devrait être requis. À noter que suite à un entretien de la Cour des comptes avec des représentants des pouvoirs publics (État et Ville de Genève), la dernière version du contrat de prestations 2013-2016 prévoit un contrôle ordinaire des comptes annuels à partir de la saison 2013-2014.	2	DIP / DCS	30.09.2014	02.04.2014	Fait Les pouvoirs publics ont demandé à GFH de faire procéder à un audit des comptes en la forme d'un contrôle ordinaire dès l'exercice 2013-2014.

	No 71 Audit de légalité, financier et de gestion de l'association Genève Futur Hockey	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	Recommandation 7 La Cour recommande à GFH d'établir le budget de la ligne dons et sponsoring de manière plus précise et plus prudente, de manière à correspondre aux possibilités effectives offertes par le marché genevois. Si, toutefois, des opportunités nouvelles sérieuses existent, elles doivent être étayées par une documentation adéquate. À noter que suite à un entretien de la Cour des comptes avec des représentants des pouvoirs publics (État et Ville de Genève), la dernière version du contrat de prestations 2013-2016 a intégré l'objectif suivant : « <i>Augmenter la part de financement de GFH provenant d'autres sources que les pouvoirs publics</i> ». Cet objectif a pour valeur-cible : « <i>D'ici à 2015, au moins 40% de part de financement de GFH provenant d'autres sources que les pouvoirs publics</i> ».	3	Comité	30.04.2014	Fait	Fait. La différence entre les projections budgétaires et le réalisé a tendance à se réduire et l'objectif de 40 % de financement privé est proche d'être atteint. À titre d'exemple, l'association a affiché une part de 30% provenant d'autres sources de financement pour l'exercice 2013-2014.

	No 71 Audit de légalité, financier et de gestion de l'association Genève Futur Hockey	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	Recommandation 8 En cours d'audit et suite à un entretien entre la Cour des comptes et les représentants des pouvoirs publics, ces derniers ont apporté des mesures correctrices dans le nouveau contrat de prestations 2013-2016. À la lecture du dernier projet de contrat de prestations 2013-2016, la Cour recommande aux autorités de définir les conditions qui mèneraient à une réduction partielle ou totale de leur subvention en fonction de l'atteinte ou non des objectifs.	1	DIP / DCS	04.09.2014		Non réalisé. Le Canton et la Ville considèrent que l'article 20 du contrat de prestations 2013-2016 remplit en partie cette demande, avec une possibilité de rompre le contrat si nécessaire. Ces éléments pourraient être précisés dans le cadre d'un nouveau contrat de prestations.
5.4	Recommandation 9 Les pouvoirs publics doivent définir précisément les prestations attendues et l'ordre d'importance de ces dernières. Il s'agit notamment de préciser : • quelles équipes (catégorie, niveau, âge) sont concernées et définir les besoins de ces dernières. • une répartition des charges financières jugée acceptable pour chaque catégorie qui bénéficie de subventions ou de prestations.	2	DIP / DCS	30.06.2014	04.09.2013	Fait. Les indicateurs définis dans le contrat de prestations 2013-2016 précisent les attentes des collectivités publiques. Les prestations et le financement pourraient être redéfinis selon le nouveau projet sportif présenté à GFH par le Canton et la Ville. Les budgets présentés dans le cadre du contrat de prestations 2013-16 sont ventilés par équipe et par entité.

	No 71 Audit de légalité, financier et de gestion de l'association Genève Futur Hockey	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.4	Recommandation 10 La Cour recommande aux pouvoirs publics, en lien avec les objectifs du projet de concept cantonal du sport, d'établir un concept de promotion de la relève du hockey sur glace en vue de fédérer l'ensemble des acteurs locaux (clubs, pouvoirs publics et association cantonale). Pour ce faire, il sera nécessaire de définir, notamment : • Les différents publics cibles, • Les missions de chacun des acteurs en lien avec les publics cibles définis, • Le besoin et l'utilisation (temps de glace) des infrastructures, • L'organisation de manifestations sportives. Dans ce cadre, une des priorités sera de désigner une entité en charge de la coordination, de la surveillance et du suivi de la formation des jeunes joueurs de 6 à 14 ans. Dans le cas où cette mission échoirait à GFH, la Cour recommande : • à GFH : - De faire inscrire cette mission dans ses statuts, - De revoir la composition du comité de direction afin qu'il soit composé de représentants de plusieurs clubs.	2	GFH, ACGHG et clubs avec le soutien du DIP et du DCS.	30.09.2016 (Délai initial 30.06.2014)		Non réalisé. Un contrat de partenariat entre l'AGSF, l'Association du GSHC, le CP Meyrin, le HC3C et l'Association cantonale de hockey sur glace a été établi mais n'était pas encore signé au 30 juin 2016. Ce partenariat vise à favoriser l'éclosion des hockeyeurs genevois et leur permettre d'atteindre leurs possibilités sportives maximales dans un cadre qui accorde une place importante à la notion de plaisir.

	No 71 Audit de légalité, financier et de gestion de l'association Genève Futur Hockey	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	- aux pouvoirs publics de faire inscrire formellement cette mission dans le cadre du concept de promotion de la relève en définissant des objectifs tels que : - La mise en place d'un conseil technique, auquel chaque club déléguerait un membre, sans qu'il ne doive formellement faire partie de GFH. Ce conseil permettrait de coordonner le règlement des questions techniques en lien avec la répartition des joueurs, les licences (A et B), etc. Il servirait enfin de contrôle de l'application des conventions de collaboration entre GFH et les clubs formateurs ainsi qu'à la surveillance de la mise en application des directives de formation (voir ci-dessous). L'établissement de directives de formation pour les joueurs de 6 à 20 ans. Dans le cas où cette mission échoirait à l'ACGHG, la Cour recommande : - à l'ACGHG : - De faire inscrire cette mission dans ses statuts. - aux pouvoirs publics : - D'établir un contrat de prestations en vue de donner des moyens à cette association.					

	No 71 Audit de légalité, financier et de gestion de l'association Genève Futur Hockey	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	- De définir des indicateurs et objectifs en relation dans le contrat de prestations tels que : - La mise en place d'un conseil technique, auquel chaque club déléguerait un membre, sans qu'il ne doive formellement faire partie de l'AGFH. Ce conseil permettrait de coordonner le règlement des questions techniques en lien avec la répartition des joueurs, les licences (A et B), etc. Il servirait enfin de contrôle de l'application des conventions de collaboration entre GFH et les clubs formateurs ainsi qu'à la surveillance de la mise en application des directives de formation (voir ci-dessous) L'établissement de directives de formation pour les joueurs de 6 à 20 ans.					

N° 72 (HUG) : audit de gestion relatif à la gestion des files d'attente rapport publié le 3 décembre 2013

La Cour a émis 16 recommandations, toutes acceptées par l'audité et le département concerné (anciennement DARES, devenu DEAS).

Au 30.06.2016, 13 recommandations ont été mises en place et 3 sont non réalisées.

Parmi **les 13 recommandations mises en place**, des réalisations concrètes sont constatées dans les domaines suivants :

- L'intégration des principaux indicateurs d'attente dans les tableaux de bord institutionnels et opérationnels.
- Une nouvelle charte des blocs instaurée dès janvier 2015.
- Une analyse annuelle des vacations au regard des délais d'attente par spécialité et par chirurgie par la commission des blocs.
- Le développement d'un outil de modélisation permettant de faire des analyses prévisionnelles du nombre d'opérations et de l'impact sur le taux d'occupation des lits. Cet outil n'est toutefois utilisé pour l'instant qu'à des fins de planification de projet et non en vue d'une gestion opérationnelle des activités.
- L'analyse et la mise en œuvre d'actions concrètes pour réduire le flux des urgences (création du bureau d'admission directe pour les médecins de ville, extension des horaires d'admission dans les services, ouverture dès le 1^{er} novembre 2016 d'une structure d'accueil d'urgence des patients gériatriques, projet d'agrandissement et la reconstruction du service des urgences).
- Diverses mesures prises en lien avec l'organisation et la formation du personnel présent en salle d'opération (sectorisation des instrumentistes par pôle de compétences, augmentation de la formation des infirmiers, engagement de techniciens de salles d'opération).
- La mise en place d'un outil commun de centralisation et de gestion des listes des patients en attente d'une place dans un EMS depuis les HUG.
- Une anticipation systématique des sorties dès l'admission du patient.

Les **3 recommandations non réalisées au 30 juin 2016** concernent :

- La définition de cibles pour les délais d'attente pour la première consultation.
- De la même manière, les cibles pour les délais d'attente entre la pose de l'indication opératoire et l'intervention chirurgicale n'ont pu être définies. Une réflexion est néanmoins en cours.
- La clarification des contraintes horaires différentes entre le personnel soignant et les médecins en vue d'un élargissement des plages horaires des salles d'opération. Les HUG estiment qu'à ressources constantes et en respectant la loi sur le travail (LTr, 822.11), il n'est pas possible d'étendre les heures d'ouverture des blocs opératoires au-delà de ce qui a déjà pu être réalisé avec l'analyse et l'ajustement des vacations.

La Cour relève que les actions mises en place ont permis aux HUG d'absorber une augmentation d'activité depuis 2013 sans détérioration des indicateurs liés aux délais d'attente et à ressources constantes (hormis le service des urgences qui a pu bénéficier d'un renforcement de ses équipes) :

- Le nombre d'interventions chirurgicales est passé de 25'258 en 2012 à 26'234 en 2015 (soit une hausse de 3.8%) avec des délais d'attente en baisse sur certaines pathologies (par exemple, prothèse de hanche, vésicules, by-pass gastrique).
- Le nombre de cas urgents pris en charge est passé de 60'897 en 2012 à 64'525 en 2015 (soit une hausse moyenne de 6% avec une augmentation plus marquée pour les urgences de niveau 1 (+ 68%) et les urgences de niveau 2 (+24%)) avec un temps de passage aux urgences en baisse (6.76 heures à fin 2012 et 5.69 heures à fin 2015). En revanche, le service des urgences des HUG n'a pas les capacités architecturales pour continuer d'absorber une hausse du flux d'urgences. Un projet de reconstruction du service est actuellement à l'étude.

La Cour note également que malgré les mesures prises en lien avec les patients en attente de placement, le nombre moyen de patients en attente est en constante augmentation depuis 2013 pour atteindre 219 patients à fin mai 2016 (197 patients recensés en décembre 2013). Cela reflète le manque de place dans les structures en aval.

Direction des
finances (DF) /
DO

	No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	définir le moyen le plus efficient, fiable et reproductible pour obtenir et consigner l'information nécessaire à la constitution des indicateurs ; la généralisation de l'utilisation de l'outil Gréco pourrait être une solution.		DF / Direction médicale	30 juin 2016 pour l'étude d'évaluation du projet (initial : 30 juin 2014)	Juin 2016	L'outil agenda électronique GRECO n'a pas été initialement conçu avec l'objectif de calculer automatiquement les délais pour l'obtention d'une consultation. Cependant le comité de direction a décidé de faire une amélioration de l'agenda GRECO afin de tracer les délais d'attente et d'avoir un agenda visible par le patient et pas seulement par opérateur.

	No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
2	La Cour recommande aux HUG d'intégrer dans la définition des vacations l'impact en matière d'attente pour les patients. Cet impact devra être rapproché des cibles préalablement définies (cf. recommandation 1) afin d'ajuster si nécessaire l'allocation des moyens, notamment les salles de consultation. Les HUG devront également effectuer et formaliser une analyse des vacations afin de tenir compte de l'évolution des délais d'attente. Cette analyse devra être reconduite régulièrement (au minimum une fois par an). Enfin, les HUG devront également étudier la corrélation entre les vacations octroyées par disciplines ou médecins et la capacité en matière d'opération suite à une consultation ou à une hospitalisation (lits).	2	DO / Commission des blocs	31 déc. 2015 (initial : 31 déc. 2014)	Juin 2016 31 déc. 2014	Fait. Le projet de modélisation lancé en 2013 a permis d'obtenir des modèles mesurant l'impact des vacations sur le nombre d'interventions et l'utilisation des lits. Ces modèles sont utilisés par la direction financière dans le cadre de la planification des grands projets. En revanche, ces modèles ne sont pas, à ce jour, utilisés au niveau opérationnel pour optimiser l'occupation des vacations opératoires et des lits. Ils permettent toutefois de montrer les pics d'activités et il s'agira désormais pour la DO de comprendre ces pics et de trouver des moyens de lisser les activités chirurgicales. Par ailleurs, une analyse des vacations est réalisée chaque

	No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
						année par la commission des blocs sur la base des indicateurs d'activités par discipline, les délais d'attente et le nombre d'interventions. Il n'existe plus à ce jour de vacation sous-utilisée comme cela pouvait être le cas en 2013.

	No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
3	La Cour recommande aux HUG de recenser les pratiques des différents secrétariats et d'analyser l'impact de l'organisation actuelle sur : - la communication vis-à-vis des médecins traitants et des patients, - les délais pour obtenir un rendez-vous, - la qualité des informations en lien avec l'attente des patients estimées et consignées par les différents secrétariats. La Direction générale devra, sur la base de cette analyse, se prononcer sur une uniformisation des pratiques à mettre en place et, le cas échéant, adapter le descriptif des postes des secrétaires.	2	DO / DRH	31 déc. 2015 (initial : 31 déc. 2014)	Décembre 2015	Fait. Un mandat d'études sur les pratiques des secrétariats a été réalisé par la direction projets et qualité (DPQ) et remis au comité de direction incluant les aspects suivants : - organisation, - impact sur la communication, - uniformisation des pratiques. Le comité de direction a pris la décision, en avril 2014, d'instaurer, au sein des départements médicaux, une filière administrative unique, indépendamment de la hiérarchie médicale. De nouveaux cahiers des charges ont été rédigés pour les acteurs de cette filière administrative (réceptionniste médicale, secrétaire médicale, cheffe de secrétariat). Cela doit notamment permettre d'harmoniser les pratiques des secrétariats.

	No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	En complément, la Cour recommande de faire une analyse de l'expérience conduite au département de neurosciences cliniques depuis 2011 pour traiter les consultations dites semi-urgentes. Cette analyse devrait mettre en évidence et quantifier l'amélioration de l'accueil et déterminer les départements où une telle organisation serait envisageable.				Juin 2015	Par ailleurs, un nouvel outil numérique de dictée a été déployé à l'ensemble des services afin d'améliorer les processus de secrétariat et de raccourcir les délais de production des comptes rendus opératoires et de consultation. La direction n'a pas la volonté d'analyser plus loin l'alternative des consultations dites « semi-urgentes ». Cette expérience reste limitée au département des neurosciences cliniques. En revanche, les efforts des HUG ont été portés sur la prise en charge des patients au service des urgences. <i>Cf. recommandations 4 à 6.</i>

	No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4	La Cour recommande au DARES et aux HUG de mener une réflexion de fond sur les prestations en matière de soins urgents afin de tenir compte de l'évolution de la population, de ses besoins et de son comportement. Il sera notamment important de : - Revoir les estimations du nombre probable de cas urgents dans les années à venir en qualifiant l'évolution des pathologies traitées en urgence notamment au sein des HUG, - Mesurer l'impact qu'a eu le RUG depuis 2009 sur le flux d'entrées de patients au SU en termes de volume et de complexité des cas. - Mener une réflexion plus large en matière de prestations d'urgence au niveau du canton afin d'identifier, au-delà du RUG, les alternatives aux HUG possibles notamment en fonction du type de maladies (aiguës, chroniques, psychiatriques), de l'âge des patients ou encore du coût des structures pouvant proposer des solutions d'urgence,	2	DF DF HUG	31 déc, 2015 (initial : 31 déc. 2014) 31 déc. 2014	Mars 2016 Mai 2015	Fait. La planification hospitalière 2016-2019 a été présentée par le DEAS en mars 2016. Le rapport fait état de l'évolution des cas aigus, ce qui inclut à la fois les flux électifs et les plus urgents. La DF a obtenu le modèle démographique utilisé par le DEAS pour affiner ses propres projections. Le nombre de cas urgents va continuer d'augmenter ces prochaines années. Fait. Depuis 2013, les HUG ont fait face à une importante augmentation des urgences de niveau 1 et de niveau 2 et dans une moindre mesure des urgences de niveau 3. Ces dernières ont moins augmenté compte tenu du développement du RUG. Le service des urgences de la Clinique de la Colline a rejoint

	No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	- Analyser les déports potentiels du flux électif vers le flux urgent, - Mesurer le nombre de patients envoyés aux urgences par un médecin de ville faute de pouvoir faire hospitaliser en électif son patient.		SU DO	31 déc. 2014	Mai 2015	le RUG en 2014, comprenant dorénavant 6 centres. D'autres structures sont susceptibles de rejoindre le RUG dans le futur. Par ailleurs, une structure d'accueil d'urgences pour les patients âgés (plus de 75 ans) ne nécessitant pas le plateau technique des HUG sera ouverte le 1^{er} novembre 2016. Environ 5'000 patients devraient y être accueillis (alternative au SU des HUG). Fait. La création en avril 2014 d'un bureau d'admission directe a permis de réduire entre 2 à 3 par jour le nombre de patients envoyés aux urgences faute de pouvoir être hospitalisés. La DO échange régulièrement avec l'AMG (l'association des médecins du canton de Genève) sur l'activité du bureau d'admission. Une

	No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
						enquête de satisfaction a été menée début 2016 auprès des médecins de ville. Il en résulte que le délai de prise en charge hospitalière souhaité par le médecin traitant (inférieur à 72 heures) est respecté.

	No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	La Cour recommande aux HUG de poursuivre l'analyse des raisons de la non-atteinte des cibles fixées par le SU en termes de délais de prise en charge des patients notamment pour les degrés d'urgence 1 et 2, ainsi que pour les durées de séjour. Sur la base de cette analyse, les HUG devront définir et mettre en œuvre un plan d'action ou revoir les cibles si celles-ci ne sont plus adéquates.	2	Département médecine communautaire, de premier recours et des urgences	31 déc. 2014	31 déc. 2014	Fait. Plusieurs mesures prises depuis 2013 ont permis de réduire la durée de séjour au service des urgences et de la stabiliser à 6h, dont 1h d'attente, malgré l'augmentation d'activité et la lourdeur des cas pris en charge. Parmi les mesures prises, nous pouvons notamment citer : - L'augmentation des ressources humaines et la mise en place d'un tandem infirmier - médecin pour la première prise en charge du patient ; - L'augmentation du nombre de boxes au SU ; - La mise en fonctionnement d'un scanner dédié aux urgences ; - Les conventions avec les spécialistes pour réduire le temps d'attente de leur intervention ;

	No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
						- La mise en place du bureau des admissions directes pour éviter un transfert des patients des médecins de ville vers le SU ; - L'extension des horaires d'accueil et de transfert des unités (certaines unités n'acceptaient plus de patients à partir de 16h, c'est désormais 22h). Ces mesures ont permis de faire face à l'augmentation de l'activité, mais désormais les capacités architecturales du SU sont saturées. Le service a été configuré pour traiter 60'000 patients par année et le nombre de cas atteint les 65'000. Les HUG ne pourront plus absorber une nouvelle hausse d'activité sans détériorer les indicateurs.

	No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6	Étant donné la situation actuelle (cibles non atteintes) et l'évolution croissante du flux urgent de patients (ex. : augmentation du nombre d'urgences traitées - 60'897 en 2012, en hausse de 4 % par rapport à 2011), la Cour recommande aux HUG d'analyser les éléments suivants : - la typologie des cas traités et la concentration en un seul lieu du flux des patients du canton le week-end et la nuit, - des alternatives à l'entrée unique du SU (permanence médicale au sein des HUG avec des ressources internes ou externes ...). Sur la base de ces analyses, les HUG devront éventuellement reconsidérer les leviers d'actions proposés dans le cadre de l'étude détaillée menée en 2009 de ce service.	3	DO	31 déc. 2014	Mai 2015	Fait. Un bureau d'admission directe a été créé en avril 2014 pour offrir une porte d'entrée aux HUG pour les médecins de ville. Cela permet de réduire le nombre de passage aux urgences. L'agrandissement et la reconstruction du SU prévue comprennent notamment une permanence médico-chirurgicale et une augmentation de la capacité d'accueil des cas les plus lourds. Les HUG aimeraient débiter les travaux au plus vite et sont en négociation avec l'État sur ce projet. Par ailleurs, une structure d'accueil pour les patients gériatriques aux Trois-Chênes sera fonctionnelle à compter du 1^{er} novembre 2016 et constituera une alternative au

	No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
						service des urgences des HUG. La promotion du RUG est continue avec le développement d'un site internet spécifique et des informations à la population.

Cependant, les cibles n'ont pu être fixées faute de littérature sur les préconisations en la matière. La DO poursuit toutefois ses recherches et va travailler en direct avec les chefs de service pour déterminer des cibles (4 à 5 pathologies seront choisies).

	No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	- s'assurer de la cohérence des cibles définies en matière de consultation par rapport à la capacité en matière d'opération et d'hospitalisation (lits), - définir le moyen le plus efficient, fiable et reproductible pour obtenir et consigner l'information nécessaire à la constitution des indicateurs ; la généralisation de l'utilisation de l'outil Gréco pourrait être une solution.		Direction des finances (DF) / DO DF / Direction médicale	31 déc. 2015 (initial : 31 déc. 2014) 31 déc. 2014 (initial 30 juin 2014)	Janv. 2015	Aucune cible n'a été définie. Toutefois, l'outil de modélisation mis en place permet d'analyser l'impact de l'activité chirurgicale sur les lits. <i>Cf. recommandation 2</i> Toutefois, depuis janvier 2015, les délais d'attente des interventions sont inclus dans les tableaux de bord opérationnels. Les indicateurs liés aux opérations planifiées sont calculés automatiquement par le système pour chaque spécialité. Pour les cas urgents, un délai de prise en charge opératoire est calculé sur demande.

	No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
8	La Cour recommande aux HUG de revoir, en fonction des délais d'attente cible et réels, l'ensemble des vacations attribuées aux disciplines. Pour ce faire, il est indispensable de connaître avec exactitude les délais d'attente réels et de fixer des cibles en termes de délai. Ces cibles doivent être définies par le département concerné et acceptées par la direction générale. En fonction des cibles retenues, l'allocation des ressources devra être revue, les horaires d'ouverture des blocs éventuellement modifiés. Par ailleurs, dans ce cadre, l'externalisation de certaines opérations ou encore le partenariat avec des cliniques privées pourront être étudiés sans se départir des missions de formation de l'hôpital universitaire.	2	Commission des blocs / DO	31 déc. 2014 31 déc. 2015 (initial : 31 déc. 2014)	Janvier 2015 Janvier 2016	Fait. Le relevé automatique et exhaustif des délais d'attente est en cours depuis mars 2015 avec un effet rétroactif à janvier 2015. La commission des blocs analyse annuellement les vacations au regard des délais d'attente par spécialité et par chirurgie. <i>Cf. recommandation 2</i> L'analyse annuelle permet de faire des ajustements sur les vacations et d'absorber l'augmentation de l'activité opératoire à ressources constantes. Les actions suivantes ont été entreprises par les HUG : - ouverture de 2 salles d'opération jusqu'à 20h et suivi de l'impact de cette mesure sur les délais d'attente, - fermeture d'une vacation pour sous-utilisation,

	No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
						- extension des horaires au bloc du 3^{ème} étage (18h et 20h) du lundi au vendredi dès juin 2015. En conséquence, le nombre d'interventions réalisées sur 6 mois est passé de 12'770 en 2013 à 13'622 en 2016. À noter également que les HUG ont lancé une étude sur un partenariat avec un privé pour la création d'un centre ambulatoire.

	No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9	La Cour invite la commission des blocs, en collaboration avec la direction médicale et la direction générale, à établir plus précisément les règles de gestion et de fonctionnement des blocs opératoires. Les règles doivent être claires en matière de programmation et de réservation des salles d'opération afin d'éviter des pratiques hétérogènes rendant leur gestion plus complexe. Les règles doivent être validées par la direction générale et être transmises à l'ensemble des parties prenantes. Elles peuvent être formalisées dans la charte des blocs. À ce titre, cette charte devrait être complétée pour intégrer notamment les points suivants afin d'être un outil de management : - La somme des durées prévisionnelles d'intervention d'un jour considéré ne doit pas excéder la durée de la vacation ; - La règle des 72 heures qui permet d'utiliser les vacations restées libres ; - Les personnes autorisées à programmer des interventions. À l'heure actuelle, certaines secrétaires de chefs de service peuvent programmer dans le logiciel les opérations dans les salles dites « patronales » et les IAG du bureau de programmation opératoire ne gèrent pas la planification à long terme de toutes les spécialités ;	3	Commission des blocs / DO	30 sept. 2014	1 ^{er} janv. 2015	Fait. La commission des blocs a validé en septembre 2014 la nouvelle charte des blocs, qui est diffusée depuis le 1^{er} janvier 2015 à tous les utilisateurs. Une nouvelle version de la charte a été élaborée en janvier 2016. La charte des blocs intègre l'ensemble des éléments mentionnés dans la recommandation. Par exemple : - le rôle et les responsabilités de chaque acteur (commission des blocs, directrice des opérations, responsable des blocs, cellule de régulation, trinôme du bloc, etc.) ; - les règles d'inscription au programme opératoire et les annulations ;

	No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	- Les informations obligatoires transmises aux IAG pour effectuer la programmation (temps opératoire, urgence du cas...etc.) ; - Le rôle de la commission des blocs et les règles d'attribution des vacations ; - La prise en compte des interventions urgentes...etc.					- les règles de gestion des vacations opératoires. La charte précise qu'en cas de sous ou sur occupation des vacations (de 20 à 30%), une réallocation voire une réaffectation sera effectuée.

	No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
10	La Cour recommande à la direction des ressources humaines de se rapprocher des départements et de la direction des opérations afin de discuter et de définir une stratégie en lien avec les sujets suivants : • formations et spécialisations des équipes opératoires, • profils des instrumentistes au regard des tâches à réaliser, • utilisation grandissante des nouvelles technologies (robotique), • composition des équipes d'interventions pour ouvrir une salle d'opération.	2	DO	31 déc. 2015	Mai 2015	Fait. Plusieurs mesures ont été prises par les HUG pour répondre à la recommandation : - Sectorisation des compétences instrumentistes par pôle de compétences ; - Augmentation du nombre d'infirmiers formés annuellement dès janvier 2015 ; - Formation de techniciens de salles d'opération (TSO) disponibles depuis 2012 mais engagement de TSO seulement depuis le 1^{er} juin 2015 grâce à la création d'une nouvelle fonction.

	No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
11	La problématique des contraintes horaires différentes entre le personnel soignant et les médecins devra également être clarifiée afin de traiter un éventuel élargissement des plages horaires pour les salles d'opération.			Non applicable		Non réalisé. Les HUG estiment qu'à ressources constantes et en respectant la loi sur le travail (LTr, 822.11) il n'est pas possible d'étendre les heures d'ouverture des blocs opératoires. Cependant, l'analyse annuelle des vacations opératoires permet de revoir en continu les vacations et les heures d'ouverture des salles d'opération. <i>(cf. recommandation 8).</i>

	No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
12	La Cour recommande aux HUG de faire un état des lieux de l'utilisation réelle des lits supplémentaires et de débordement afin : - d'identifier leur volume et leur fréquence d'utilisation, - de qualifier la flexibilité actuelle de BDL1, - d'identifier l'impact potentiel du projet BDL2 sur cette flexibilité. Dans le cadre de cette réflexion, il serait important de prendre en compte le virage ambulatoire tout comme les contraintes liées à une population vieillissante.	2	Direction médicale et direction des soins (initial : DO)	31 déc. 2015	Juin 2016	Fait. La DO a modélisé et analysé les besoins en lits selon l'activité future de chaque département. Elle a rendu attentive la direction sur les conséquences de l'absence de flexibilité de BDL2 en cas de gestion de crise (canicule, grippe, etc.). La direction médicale et la direction des soins ont effectué l'attribution des lits dans BDL2. Il restera sur le site de BDL1 une réserve de lits permettant de pallier la surcharge éventuelle des patients (surtout l'hiver). Par ailleurs, les HUG se sont engagés dans un travail permanent d'amélioration des flux et de prise en charge des patients.

	No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
13	La Cour invite les HUG à anticiper de manière plus systématique la sortie en discutant dès que possible avec le patient de sa situation personnelle et de ses besoins. Le bureau de programmation opératoire pourrait être le lieu pour discuter de la date prévisionnelle et des conditions de sortie. Il est important également de maintenir avec les institutions actives dans le maintien à domicile une communication anticipée et régulière. La Cour invite les HUG à réaliser une analyse des horaires de sortie pour déterminer à quel moment les sorties ont lieu et déterminer si des gains d'efficience sont possibles.	3	DO	31 déc, 2015 (initial : 31 déc. 2014)	Janvier 2015 Juin 2016	Fait. Un travail sur la planification et le monitoring des sorties anticipées a été effectué sur les sites externes (Troix-Chênes, Loëx, etc.) en 2015. L'anticipation des sorties a désormais été étendue à l'ensemble des services. Le médecin doit, dès l'admission du patient, préparer la sortie. Une check-list est utilisée pour identifier les cas les plus complexes (par exemple : retour d'une personne seule à domicile). Par ailleurs, les IP managers vérifient la date de sortie prévue en fonction de la durée optimale de séjour définie dans les DRG. La DO est informée de toutes les dates de libération des lits pour mieux gérer les flux d'entrées et les urgences.

	No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
14	La Cour invite les HUG à redéfinir le nombre souhaitable et approprié de lits dédiés aux patients en attente d'EMS. Par ailleurs, les HUG devront également envisager la requalification des personnes actuellement en attente d'EMS mais qui a priori pour des raisons de santé ne trouvent pas de place dans les structures d'EMS actuelles.	1 1	DMIRG Direction générale des HUG	30 juin 2016 (initial : 31 déc. 2014) 30 juin 2015	Juin 2016 Juin 2015	Fait. La saturation des lits d'attente de placement est connue et discutée régulièrement avec la direction, qui a notamment négocié une admission prioritaire des patients HUG dans certains EMS. Le nombre de lits dédiés à l'attente de placement est passé de 108 en 2013 à 112 lits en 2016, ce qui reste insuffisant au regard des 219 patients en attente de placement à fin mai 2016. Fait. Les patients sans solution de sortie ont été regroupés dans une unité de longs séjours à l'hôpital de Loëx, ce qui permet un meilleur suivi et une adaptation de leur prise en charge. Un nouvel indicateur a été créé dans les TBI pour suivre l'évolution de ces patients qualifiés comme

	No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	Enfin, la location d'une partie de l'hôpital de Loëx à un EMS devra être précisée par la direction générale en lien notamment avec le besoin potentiel de places supplémentaires.				Juin 2016	« hospital dependent ». Fait. La direction générale analyse au cas par cas les demandes des EMS de louer une partie des bâtiments de l'hôpital de Loëx en prenant en compte l'évolution de l'activité du service. Par exemple, la direction générale a récemment décliné une demande d'un EMS souhaitant faire des rénovations dans ses locaux à partir de 2018.

	No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
15	La Cour encourage la commission du réseau de soins à établir un plan d'action qui vise à doter le canton d'un système de gestion unique de la liste d'attente de places en EMS et des lits disponibles en EMS. L'ensemble des leviers d'actions doit être envisagé voire une modification législative (Loi sur la santé (LS) et la Loi sur la gestion des établissements pour personnes âgées (LGEPA). Ce plan d'action devra s'inscrire dans la démarche lancée récemment par la DGS sur ce sujet en collaboration avec l'ensemble des acteurs cantonaux concernés.	2	Direction générale de la santé	31 déc. 2015	Juin 2016	Fait. L'outil informatique Gestplace, permettant de gérer la liste d'attente de places en EMS, a été réalisé et déployé en phase test dans plusieurs EMS. Il a ensuite été déployé en 2016 dans une quarantaine d'EMS et est actuellement en phase d'amélioration pour répondre aux nouveaux besoins des utilisateurs.

	No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
16	La Cour invite les HUG à mettre en place un pilotage global et transversal des files d'attente, afin d'éviter les effets non maîtrisés des vases communicants entre départements et pathologies.	2	DO	31 déc. 2015	Juin 2016	Fait. Les délais sont désormais suivis au niveau stratégique par la DO et la DF avec l'intégration des principaux indicateurs dans les TBO et TBI. Le travail sur les délais se fait de manière continue et la DO poursuit ses analyses pour affiner ses indicateurs. Par exemple, elle va prochainement s'intéresser aux délais de transferts entre les unités.

N° 73 État de Genève : audit de gestion relatif aux coûts informatiques des votations et élections

rapport publié le 19 décembre 2013

La Cour a émis 13 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'audité.

Actuellement 3 recommandations ont été réalisées et 10 sont non réalisées au 30.06.2016.

Parmi les **3 recommandations réalisées**, les mesures prises portent principalement sur :

- La possibilité de déployer les applications de manière flexible et indépendamment des choix technologiques et d'infrastructure.
- L'évolution de l'application GEVI, séparée en deux applications, GEVI-Election et GEVI-Votation.
- L'internalisation des contrats LSE : sur les 10 collaborateurs de l'unité opérationnelle en charge des droits politiques, il ne reste plus que 2 postes en LSE dont 1 devrait être internalisé en 2016 (à noter qu'au moment de l'audit, 11 personnes sur 13 étaient sous contrat de LSE).

Les **10 recommandations non réalisées** portent notamment sur les domaines suivants :

- La redéfinition du portefeuille de projets du SIDP selon la stratégie établie.
- Dans l'attente de la finalisation de la stratégie du SIDP, une stratégie à court et moyen terme est suivie. Au niveau du vote électronique, elle consiste à moderniser l'application en conformité avec le règlement technique fédéral afin de garantir à Genève une accréditation à 30% de l'électorat du canton, ce qui s'est traduit en 2016 par le dépôt du PL 11867 pour la réalisation du vote électronique de 2^e génération. Ce PL a été validé par le Conseil d'État et déposé au Grand Conseil fin mars 2016.

- Des discussions sont actuellement menées avec les cantons utilisant la solution genevoise du vote électronique afin de parvenir à un meilleur partage des coûts.
- Une directive cadrant la structuration des projets en fonction de leurs caractéristiques (taille, complexité du développement, langage) par lots entre 70 et 160 jours hommes est en cours de finalisation.
- Le coût complet du SIDP devrait être disponible en fin d'année 2016.

Le retard pris dans la mise en œuvre des recommandations est dû, entre autres, à un changement de direction au sein de la direction du support et des opérations de vote (DSOV) ainsi qu'à une absence de longue durée à la DGSI courant 2016. Bien que des actions aient été réalisées ou soient en cours, la finalisation de la mise en œuvre des recommandations demeure essentielle en vue d'une maîtrise adéquate des risques identifiés dans le rapport de la Cour, tel que le risque financier induit par l'absence d'une stratégie du SIDP et d'une structuration systématique des projets par lots (surcoûts potentiels).

	No 73 Audit de gestion - État de Genève - Coûts informatiques relatifs aux votations et élections	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation 1 La Cour recommande à la DGSi de définir avec la Chancellerie une orientation stratégique pour le SIDP (les objectifs à atteindre y compris pour le vote électronique) à soumettre au Conseil d'État dans le cadre de la stratégie des systèmes d'information et de communication de l'administration cantonale (art. 4 al. 2 ROGSIC). Il s'agira à cette fin d'établir un plan directeur métier pour le SIDP ainsi que la stratégie permettant d'atteindre les objectifs fixés par ce plan. Cette stratégie globale pourrait se décliner en deux parties : - la stratégie métier visant par exemple à automatiser autant que possible les opérations de dépouillement centralisé (voir le rapport de la Cour no 74 relatif au dépouillement centralisé) ; - la stratégie informatique, basée sur les priorités assignées aux différents développements informatiques du SIDP. Recommandation 2 Il conviendra ensuite de redéfinir le portefeuille de projets du SIDP selon la stratégie métier établie.	3	DSOV avec appui de la DGSi	31.12.2016 (délai initial 31.12.2014, puis 30.06.2016)		Non réalisé. La formalisation de la stratégie du SIDP a pris du retard au vu des changements intervenus au sein de la DSOV. Le PL 11867 pour la réalisation du vote électronique de 2^e génération a néanmoins été validé par le Conseil d'État et déposé au Grand Conseil fin mars 2016.
		2	DGSi	31.12.2016 (délai initial 31.12.2015)		Non réalisé. La réalisation de cette recommandation a pour pré-requis l'établissement de la stratégie du SIDP et donc la clôture de la recommandation 1.

	No 73 Audit de gestion - État de Genève - Coûts informatiques relatifs aux votations et élections	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Recommandation 3 Une fois le plan directeur métier établi (voir chapitre 4.1), il s'agira de recueillir et prioriser les besoins métiers, techniques, fonctionnels et non fonctionnels, dans un « cahier des charges global du SIDP », subdivisé en lots priorités et soumis au nouveau processus de gouvernance des SI de l'État de Genève.	3	DSOV et DGSi	31.12.2017 (délai initial 31.12.2015)		Non réalisé. Suite au changement de direction à la DSOV en 2016, le cahier des charges n'a pu être finalisé dans le délai initial.
4.3.4	Recommandation 4 La Cour recommande d'analyser les possibilités de concentrer les applications du SIDP autant que possible afin de réduire la complexité du système, tout en maintenant la modularité nécessaire pour qu'il soit flexible en matière d'utilisation, de développement et de maintenance. Il convient de souligner que l'équipe de développement a déjà entamé des études à ce sujet. Celles-ci doivent être encore poursuivies pour déterminer la solution optimale à implémenter, dans le cadre de la nouvelle gouvernance des SI de l'État de Genève.	2	DGSi	Engagé en 2015, pour une fin en 2017		Non réalisé. Le portail "Dépouillement Election" est en production depuis les élections fédérales de 2015. Le bilan du projet doit encore être effectué (point de capitalisation). Le portail pour les votations n'a pas été retenu pour 2016 par le comité ad hoc (CGSIC). Il sera représenté au comité en 2017.

Selon les informations fournies, les travaux relatifs à cette recommandation sont gelés pour des raisons de priorité budgétaire.

	No 73 Audit de gestion - État de Genève - Coûts informatiques relatifs aux votations et élections	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	Recommandation 8 La Cour recommande d'étudier la possibilité de faire évoluer l'application GEVI. Il convient de souligner que l'équipe de développement a déjà entamé des études à ce sujet. Celles-ci doivent être encore poursuivies pour déterminer la solution optimale à implémenter.	2	DGSI	Engagé en 2013 Fin prévu 2014	Février 2015	Fait.
5.1.4	Recommandation 9 Il s'agira pour la DGSI d'établir des règles claires, basées notamment sur une nomenclature de prestations fixe, permettant de suivre les heures rapportées par les collaborateurs. Il conviendra également de standardiser les outils, notamment afin de limiter l'hétérogénéité des données remontées. Des contrôles devront être définis afin d'avoir une assurance raisonnable sur le bien-fondé des imputations. Ces démarches doivent s'inscrire dans le cadre des recommandations en matière de pilotage émises, en juin 2013, par la Cour.	4	DGSI	Début 2017 (délai initial 31.12.2015)		Non réalisé. Les imputations d'heures se basent sur le catalogue de services de la DGSI et les différentes activités qui participent à la réalisation de ces services. Les responsables d'activité et le contrôle des imputations doivent encore être mis en place.

	No 73 Audit de gestion - État de Genève - Coûts informatiques relatifs aux votations et élections	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.1.4	Recommandation 10 La Cour recommande à la DGSi de réaliser les actions nécessaires afin d'être en mesure de connaître les coûts complets du SIDP, principalement en ce qui concerne le socle informatique de la DGSi (regroupant essentiellement les licences et les infrastructures informatiques). Recommandation 11 Une fois la stratégie à suivre définie, il conviendra d'évaluer les options d'évolution ou d'abandon de la solution actuelle de vote électronique en tenant compte des nouvelles exigences techniques de la Confédération, des partenariats possibles (régies publiques, autres cantons, Confédération, etc.) et des solutions de vote électronique disponibles sur le marché. Dans le cadre défini au chapitre 4.1, il s'agira notamment de déterminer si le canton de Genève doit continuer à assumer seul la majeure partie des risques et coûts associés au développement et au maintien d'une solution de vote électronique.	2 3	DGSi Chancellerie et DGSi	04.11.2016 (délai initial 31.12.2015) 30.12.2016 (délai initial 31.12.2014, puis 30.06.2016)		Non réalisé. Les premières estimations des coûts complets des activités concourant du SIDP devraient être disponibles en novembre 2016. Non réalisé. Malgré l'absence de stratégie formalisée, le PL 11867 pour la réalisation du vote électronique de 2e génération a été validé par le Conseil d'Etat et déposé au Grand Conseil fin mars 2016.

	No 73 Audit de gestion - État de Genève - Coûts informatiques relatifs aux votations et élections	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2.4	Recommandation 12 La Cour recommande d'instaurer une règle en matière de structuration de projet afin de découper les gros projets en lots de taille maximale, par exemple d'environ 70 jours/homme. Cette démarche doit s'inscrire dans le cadre des mesures préconisées au chapitre 5.1 du présent rapport ainsi que des recommandations en matière de pilotage déjà émises par la Cour.	2	DGSI	04.11.2016 (délai initial 31.12.2014, puis 30.06.2015)		Non réalisé. Les projets sont structurés par lots entre 70 et 160 jours hommes (suivant ses caractéristiques : taille, complexité du développement, langage). Ceci permet d'améliorer le contrôle de la consommation des ressources et aussi de mieux piloter le projet dans sa globalité. Une directive y relative doit néanmoins encore être établie d'ici au mois de novembre 2016.
6.1.4	Recommandation 13 La Cour réitère les recommandations déjà émises dans ses rapports précédents sur la thématique des LSE et invite la DGSI à poursuivre les mesures en cours afin d'améliorer rapidement leur gestion contractuelle. Cette démarche doit s'inscrire dans l'amélioration globale de la gouvernance des SI.	2	DGSI	En cours Finalisation pour 2016		Fait. Une directive sur l'internalisation et l'externalisation des services de la DGSI a été développée. Un effort important a été fait depuis l'audit : sur les 10 collaborateurs de l'unité opérationnelle en charge des droits politiques, il ne reste plus que 2 postes en LSE dont 1 devrait être internalisé en 2016.

N° 74 Chancellerie : audit de légalité et de gestion relatif au dépouillement centralisé rapport publié le 19 décembre 2013

Les 8 recommandations de la Cour des comptes ont été approuvées.

Au 30 juin 2016, 6 recommandations ont été réalisées et 2 sont non réalisées.

Parmi les **6 recommandations réalisées**, les solutions portent, entre autres, sur :

- Le transfert d'information entre les services du dépouillement centralisé et la CEC par la mise à jour d'un tableau récapitulatif des décisions de la CEC depuis 1991.
- La vérification des cartes d'identité des jurés, réalisée lors de l'élection du Procureur général en avril 2014.
- Dans le cadre de l'utilisation de lecteurs optiques pour les élections, une modification de la loi sur l'exercice des droits politiques a été proposée par le Conseil d'État et votée par le Grand Conseil. Finalement, l'utilisation des lecteurs optiques pour le dépouillement des bulletins de vote a été réalisée pour la première fois lors de l'élection au Conseil des États qui s'est tenue en octobre 2015.
- Le règlement d'application de la LEDP a été modifié et précise le « statut » des jurés électoraux lors de dépouillements centralisés, incluant les exceptions tolérées.

Les **recommandations non réalisées au 30 juin** concernent les domaines suivants :

- Le regroupement sur un seul document des informations sur les liens d'intérêt des candidats (actuellement sur deux documents). La Chancellerie a décidé de ne pas donner suite à cette recommandation car elle ne souhaite pas devoir publier certaines informations considérées comme sensibles qui figurent dans le formulaire C (par exemple : dettes supérieures à 50'000 F, retard dans le paiement des impôts, faire l'objet de procédures civiles ou pénales) ; toutefois, ces informations peuvent être consultées par tout citoyen genevois auprès de la Chancellerie.
- Initialement acceptée par la Chancellerie, une recommandation relative aux liens d'intérêts a finalement été rejetée. En effet, la Chancellerie considère que les vérifications de liens d'intérêt effectuées sur le canton sont suffisantes et refuse l'élargissement des demandes de liens d'intérêt des candidats au niveau national. Cette décision de rejet est regrettable car elle ne permet pas à la Chancellerie et aux citoyens d'avoir une vision complète des liens d'intérêt que les candidats pourraient avoir en Suisse.

	No 74 Audit de légalité et de gestion Chancellerie - Dépouillement centralisé	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation 1 Numérotation et saisie des bulletins Le système actuel, qui nécessite de numéroter les bulletins avant leur saisie, est long, lent, fastidieux et générateur d'erreurs de surcroît lorsque des machines s'avèrent défectueuses. Dès lors, la Cour invite la direction du dépouillement centralisé à mettre en place un autre moyen pour effectuer cette opération, par exemple des lecteurs optiques à utiliser dans un premier temps pour les élections des autorités exécutives, comme cela se pratique déjà lors des votations. De plus, ce système présenterait l'avantage de ne plus devoir numéroter les bulletins. De telles évolutions impliqueront des modifications de la LEDP et plus particulièrement les articles en regard de l'exercice des droits de vote (art. 56 et suivants), qui sont exposées au chapitre 4.2. Si les résultats s'avèrent concluants, la Cour recommande d'initier un développement visant à utiliser également des lecteurs optiques pour les élections législatives.	1	DSOV	Élections du Conseil des États (Initial Printemps 2015 (élections municipales))		Fait. Le projet de loi (PL 11535) a été adopté par le Grand Conseil et entrera en vigueur en juin 2015. L'utilisation de lecteurs optiques sera effective dès les élections au Conseil des États en octobre 2015.

	No 74 Audit de légalité et de gestion Chancellerie - Dépouillement centralisé	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation 2 Transfert d'informations La Cour invite la direction du dépouillement centralisé à améliorer le transfert d'informations entre les services et la CEC pour que : - Le service du contrôle soit informé des prises de position de la CEC avant le début des scrutins et qu'il puisse effectuer un tri des bulletins douteux reçus du service des urnes en conformité avec les décisions de la CEC prises lors de précédentes élections - La CEC se concentre uniquement sur les bulletins douteux, dont les caractéristiques n'ont pas encore été traitées lors de précédents scrutins, et nécessitant donc sa prise de position. En outre, la Cour invite d'une part, la Chancellerie à s'assurer avec la CEC que le « classeur d'expérience » soit à jour en permanence et, d'autre part, les responsables du contrôle à prendre connaissance dudit classeur.	1	DSOV	Prochaines élections (pouvoir judiciaire) avril 2014	13.04.2014	Fait. Le tableau récapitulatif des décisions de la CEC est à jour (décisions depuis 1991) – dates PV, références, descriptions des cas, propositions, commentaires. Ce tableau est mis à disposition du responsable du contrôle en cas de besoin.

	No 74 Audit de légalité et de gestion Chancellerie - Dépouillement centralisé	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Recommandation 3 Pour pouvoir utiliser des lecteurs optiques dans le cadre du dépouillement d'une élection majoritaire, ce qui est le cas pour l'élection au Conseil d'État, le SVE a développé un projet de bulletin de vote dont il a fait valider le format par le fabricant de lecteur optique. Sur cette base, la Cour invite la Chancellerie à revoir le processus du dépouillement centralisé notamment en prenant en compte l'utilisation de lecteurs optiques. Une telle évolution impliquera des modifications de la LEDP et plus particulièrement les articles en regard de l'exercice des droits de vote (art. 56 et suivants).	1	DSOV	Élections du Conseil des États (Initial : Printemps 2015 (pour les Municipales, test avec ville de Genève))		Fait. Le projet de loi (PL 11535) a été adopté par le Grand Conseil et rentrera en vigueur en juin 2015. L'utilisation de lecteurs optiques sera effective dès les élections au Conseil des États en octobre 2015.
4.3.4	Recommandation 4 La Cour invite la Chancellerie à proposer au Conseil d'État d'insérer une disposition dans le REDP visant à préciser le « statut » des jurés électoraux lors de dépouillements centralisés. Pour ce faire, elle peut s'inspirer des conditions définies dans la « Directive dépouillement 6 octobre 2013 – 10 novembre 2013 ». Ensuite, un contrôle de conformité des jurés déjà répertoriés devra être effectué (adresses) afin d'identifier ceux qui ne répondent plus aux conditions.	1	DSOV	31.12.2014 (Initial mars 2014)		Fait. Le règlement (REDP) a été adopté et précise les statuts des jurés électoraux.

	No 74 Audit de légalité et de gestion Chancellerie - Dépouillement centralisé	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	Recommandation 5 Au vu du risque marginal identifié, la Cour considère qu'un contrôle complet des droits politiques des jurés électoraux serait disproportionné. Néanmoins, la Cour recommande à la Chancellerie de mettre en place un contrôle des cartes d'identités en plus des convocations des jurés électoraux permettant de s'assurer de l'application de la directive en matière de recrutement des jurés. À cet effet, une information quant à l'obligation de présenter sa carte d'identité pourrait être rajoutée dans la convocation des jurés électoraux.	1	DSOV	Fin 2014	13.04.2014	Fait Les cartes d'identité ont été vérifiées lors de l'élection du Pouvoir judiciaire.
4.3.4	Recommandation 6 La Cour recommande à la Chancellerie de faire approuver formellement par le Directoire les exceptions prévues par la directive sur le dépouillement centralisé. En outre, une explication succincte devra être fournie quant à la décision prise pour chaque candidature.	1	DSOV	31.12.2014 (initial avril 2014)		Fait. Dorénavant, lors de chaque opération électorale, le directoire valide les exceptions.

	No 74 Audit de légalité et de gestion Chancellerie - Dépouillement centralisé	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	Recommandation 7 Afin de s'assurer de disposer d'informations les plus complètes possibles quant aux liens d'intérêts, la Cour invite la Chancellerie à faire des demandes hors du canton de Genève auprès d'autres organismes tels que : • Le registre du commerce fédéral. • Le département fédéral de l'intérieur (DFI) en sa qualité d'autorité de surveillance des fondations dont les buts ont un périmètre national, voire international.	1	CHA	Fin 2014		Non réalisé au 30 juin 2016. En vertu du principe de proportionnalité, la Chancellerie considère que toutes les vérifications effectuées sur le canton sont suffisantes. Cette recommandation ne sera pas mise en œuvre. Cette décision ne permet pas à la Chancellerie et aux citoyens d'avoir une vision complète des liens d'intérêt que les candidats pourraient avoir en Suisse.
5.4	Recommandation 8 La Cour invite la Chancellerie à revoir le contenu des informations qui sont demandées aux candidats au Conseil d'État en regroupant les informations demandées sur les formulaires B et C sur un seul formulaire. À cet effet, la Chancellerie devra inviter le Conseil d'État à proposer une modification de la LEDP visant à ne présenter plus qu'un seul formulaire avec les informations requises.	1	CHA	Fin 2014		Non réalisé au 30 juin 2016. La Chancellerie a renoncé à fusionner les deux formulaires. En conséquence, le risque de redondance des informations mentionnées dans les formulaires est toujours d'actualité.

N° 75 (GIAP) : audit des processus de paiement

rapport publié le 19 décembre 2013

La Cour a émis 13 recommandations, toutes acceptées par l'audit. Au 30 juin 2016, les 13 recommandations ont été mises en place par le GIAP.

La Cour relève que depuis son audit :

- La matrice des risques et des contrôles a été revue et complétée avec l'aide d'une fiduciaire.
- Le cahier des charges des vérificateurs internes aux comptes a été revu afin d'éliminer tout doublon avec les tâches de l'organe de révision. Les travaux des vérificateurs internes s'orienteront désormais vers trois axes : les écarts au budget, le système de contrôle interne et la revue des indicateurs d'activité du GIAP.
- Un mandat complémentaire a été confié à l'organe de révision pour contrôler, sur 5 ans, l'ensemble des CCP des équipes.
- Les directives institutionnelles et les procédures internes ont été complétées afin d'intégrer une charte éthique ainsi que la liste des contrôles à réaliser sur le terrain par les responsables de secteur. La Cour a noté une amélioration dans la tenue des décomptes CCP et dans les revues effectuées par les responsables de secteur notamment lors de leurs visites dans les lieux parascolaires. En revanche, les contrôles réalisés par les responsables de secteur ne sont pas toujours formalisés.
- Le directeur adjoint des prestations vérifie que les responsables de secteur ont bien effectué les contrôles décrits dans les directives comme la revue des comptes CCP, la vérification de la qualité des goûters et du programme d'animation. Cette revue n'est cependant pas formalisée.

- La direction du GIAP a entrepris plusieurs analyses sur les dépenses en goûters et en animation et sur la possibilité de centraliser les achats des équipes terrain. Les analyses n'ont pas démontré la nécessité de revoir les procédures actuelles en termes de seuils budgétaires et d'organisation des achats. Des consignes ont été émises à l'attention des équipes terrain afin de privilégier les commerces de proximité.

La Cour note avec satisfaction que le GIAP s'est donné les moyens de professionnaliser sa structure et d'introduire une culture du contrôle auprès de ses collaborateurs. Ces changements étaient nécessaires en vue de l'augmentation de la fréquentation du GIAP (+de 35% ces trois dernières années). La direction du GIAP peut désormais s'appuyer sur les contrôles réalisés par les premiers niveaux hiérarchiques (référénts socio-éducatifs et responsables de secteur).

	No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation 1 [cf. constat 1] La Cour recommande au GIAP d'établir un document institutionnel tel qu'une charte éthique ou un code de déontologie définissant les valeurs essentielles du GIAP (éthique, intégrité, etc.). Une charte éthique exprime les engagements de la direction et des collaborateurs. Il s'agit de principes fondamentaux tels que l'exemplarité de la direction, la loyauté et l'honnêteté, le respect des autres à mettre en œuvre par l'ensemble du personnel. Pour que l'ensemble de la direction et des collaborateurs appliquent au quotidien les principes de cette charte, ils doivent en avoir une bonne compréhension. Le contenu doit ainsi être clair et une formalisation par écrit est nécessaire. Un document signé individuellement par chaque collaborateur permet une plus grande prise de conscience et une meilleure responsabilisation des collaborateurs sur les thématiques d'éthique et d'intégrité.	2	Direction GIAP	Octobre 2015 (délai initial Sept. 2014)	Novembre 2015	Fait. Le GIAP a complété ses documents institutionnels en créant une charte éthique intégrant les aspects suivants : - la mission du GIAP, - les engagements de l'institution envers les enfants et les collaborateurs, - les engagements des collaborateurs envers les enfants et l'institution. Cette charte a été diffusée au sein des équipes par les responsables de secteur et commentée en réunion d'équipe au cours du premier trimestre de la rentrée scolaire 2015-2016.

	No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation 2 [cf. constat 2] La Cour recommande au GIAP de compléter la matrice des risques en incluant l'intégralité des risques majeurs auxquels le GIAP doit faire face, tels que : les risques opérationnels, les risques d'image associés, les risques financiers et le risque de fraude. Il s'agira ensuite, pour chaque risque identifié, de faire le lien avec les contrôles internes. Chaque risque doit être associé aux contrôles mis en place au sein du GIAP pour le couvrir et la description des contrôles doit être suffisamment précise (objectif du contrôle, description, fréquence, formalisation et personne responsable du contrôle). Il conviendra de bien définir les responsabilités de chaque type de collaborateur et, dans ce cadre, de préciser le rôle joué par le GIAP et par l'ACG. Cette matrice devra être communiquée à l'ensemble des collaborateurs impliqués dans le système de contrôle interne afin de les responsabiliser face à leurs contrôles et aux objectifs à atteindre.	2	Direction générale / Finances	Juin 2015 (délai initial Janvier 2015)	Juin 2015	Fait. Le GIAP a mandaté une fiduciaire pour l'aider à compléter sa matrice des risques et des contrôles. Le rapport a été reçu fin mai 2015. La nouvelle matrice des risques inclut l'ensemble des risques du GIAP par domaines d'activité ainsi que les contrôles et les moyens associés pour réduire les risques identifiés.

	No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation 3 [cf. constat 2] Le GIAP est également invité à revoir de manière annuelle sa matrice des risques et des contrôles afin de s'assurer de la pertinence des contrôles mis en place et de les adapter si besoin.	2	Direction générale / Finances	Juin 2015 (délai initial janvier 2015)	Juin 2015	Fait. La matrice des risques et des contrôles du GIAP a été revue à fin mai 2015 (cf. recommandation 2). Le règlement de gestion du SCI indique que l'ensemble des risques est révisé sur une base annuelle. Les risques ayant un niveau élevé ou une évolution rapide peuvent être révisés selon une fréquence plus courte. Par ailleurs, les risques peuvent également être revus suite à des incidents internes ou externes afin de s'assurer que les estimations et les contrôles mis en place sont adaptés.

	No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation 4 [cf. constat 3] La Cour recommande au GIAP d'établir un cahier des charges des vérificateurs internes afin que leur rôle soit défini de façon précise. Le cahier des charges devrait être orienté vers un contrôle budgétaire plus fort et vers la vérification de la couverture des risques identifiés par le GIAP et la performance des contrôles qui y sont associés. Ceci afin d'éviter un doublon entre le rôle de l'organe de révision et le rôle des réviseurs internes. Cela devra s'intégrer dans le dispositif global de couverture des risques (cf. recommandation 2).	2	Direction générale / Finances	Octobre 2015 (délai initial janvier 2015)	Juin 2016	Fait. Le cahier des charges des vérificateurs aux comptes a été rédigé. La mission des vérificateurs s'oriente désormais autour de trois axes et se distingue de celle de l'organe de révision : - le suivi budgétaire par le biais de la revue des principaux écarts au budget ; - le SCI par la validation annuelle de la matrice des risques et le suivi de la mise en place des recommandations émises par la fiduciaire en charge du contrôle du SCI ; - la bonne utilisation des moyens alloués par la revue des indicateurs d'activités du GIAP.

	No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
						La mise en application du cahier des charges est prévue pour la vérification des comptes 2015, soit dès septembre 2016.

	No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Recommandation 5 [cf. constat 4] La Cour recommande au GIAP de renforcer les contrôles autour de l'application Wingiap, notamment en veillant à une séparation adéquate des tâches. La Cour recommande au GIAP de : - désactiver les profils des collaborateurs dès le moment où ces derniers quittent l'organisation ; - effectuer une revue périodique des droits d'accès à l'application Wingiap de façon à s'assurer que ces derniers sont en adéquation avec la fonction exercée.	2	Direction	Sept. 2014	Novembre 2013 Janvier 2014	Fait. Les profils ont été désactivés dès novembre 2013. Les droits d'accès sont maintenant contrôlés à chaque mouvement de personnel.

	No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	Recommandation 6 [cf. constat 5] La Cour invite le GIAP à revoir la cohérence et la formalisation des contrôles en lien avec le processus d'achat, et ce à tous les niveaux hiérarchiques. Il est en effet important que : - les contrôles clés soient définis au bon niveau en tenant compte éventuellement d'un seuil de matérialité ; - les informations utiles au contrôle soient disponibles (commande) ; - les personnes en charge du contrôle se sentent responsabilisées. Le GIAP ayant un projet d'implémentation d'une GED (gestion électronique des documents), il devra tenir compte de ces éléments lors de la mise en place de cette application.	1	Direction	Janvier 2016 (délai initial janvier 2015)	Janvier 2016	Fait. Le GIAP et l'ACG ont revu leur système de contrôle interne et ont mis à jour leur matrice des risques et des contrôles. Les contrôles en lien avec les achats du central sont principalement réalisés par le service comptable et financier de l'ACG. Désormais toutes les demandes de financement sont revues non seulement par le responsable d'équipe mais également par le directeur adjoint des prestations et par le directeur du GIAP. De plus, les décaissements sont réalisés par le service comptable et financier. Le service comptable et financier s'assure que les demandes ont bien été validées avant

	No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
						de procéder au paiement. Les paiements sont autorisés par une double signature électronique. Pour les autres achats réalisés directement en central (par ex : fournitures, frais informatiques), les commandes sont désormais attachées avec la facture, ce qui permet au service comptable et financier de s'assurer que ce qui est facturé a bien été commandé. Compte tenu d'autres projets prioritaires, l'implémentation de la GED a pris du retard et cette dernière ne sera effective qu'à partir de 2017. Les factures sont d'ores et déjà étiquetées et scannées, les contrats et bons de commandes seront par la suite intégrés au système.

	No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	Recommandation 7 [cf. constat 6] La Cour recommande au service RHF d'étudier la faisabilité d'une séparation des tâches au niveau des droits d'accès au logiciel comptable Opale, de sorte qu'un collaborateur ne puisse pas effectuer seul des opérations à risque telles que saisir des paiements et modifier des adresses de paiement dans les modules fournisseurs. Dans le cas où une séparation stricte des fonctions ne peut être envisagée, étant donné la taille de la structure, des contrôles compensatoires devront être mis en œuvre afin de couvrir les risques liés au cumul de fonctions. Il devra s'agir, entre autres, de vérifier périodiquement : - si les modifications réalisées dans la base fournisseurs (et notamment les coordonnées bancaires) l'ont bien été sur la base de documents sources ; - que les coordonnées des fournisseurs sont bien différentes des coordonnées des collaborateurs.	2	Direction générale / Finances	Décembre 2015 (délai initial janvier 2015)	Janvier 2016	Fait. Compte tenu de la taille de la structure, il n'est pas possible d'avoir une séparation de fonction stricte pour les accès à la base de données fournisseurs. Les accès à la base fournisseurs ont tout de même été limités à deux personnes du service comptable et financier de l'ACG. Par ailleurs, le logiciel comptable permet de garder une trace de toutes les modifications effectuées dans la base de données et dans le module des paiements. A noter également que la banque s'assure que le nom du fournisseur indiqué sur le fichier des paiements correspond bien aux coordonnées bancaires. Tous les paiements du GIAP sont validés par une double signature.

	No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	Recommandation 8 [cf. constat 7] La Cour recommande au GIAP de tenir un inventaire des biens durables présents dans chaque lieu parascolaire, en séparant les biens propriété de l'établissement scolaire, de la commune et de ceux acquis par le GIAP. Ceci permettra au central d'autoriser les transferts de fonds sur la base d'une information complète. La Cour encourage ainsi le domaine Prestations à poursuivre ses efforts sur l'inventaire de l'électroménager qui est en cours de constitution. De même, le domaine prestations devra poursuivre son inventaire des animations réalisées par chaque équipe afin d'avoir une vue complète des prestations fournies. La Cour invite également le GIAP à intégrer dans sa directive de gestion des CCP une obligation de l'équipe de terrain d'informer le domaine Prestations de toute subvention reçue d'une commune ou d'une autre source.	1 2 2	Direction / Prestations Direction / Prestations Direction / Prestations	Sept. 2014 Sept. 2014 Déc. 2013	Mars 2014 Juillet 2014 Janvier 2014	Fait. Le GIAP ne dispose que de très peu de biens durables. La tenue d'un inventaire exhaustif et permanent entraînerait des coûts sans commune mesure avec la valeur desdits biens. L'inventaire des biens électroménagers a été finalisé en mars 2014. Le recensement des activités d'animation auprès de toutes les équipes est terminé. Ce recensement a permis de définir un cadre institutionnel de l'animation (cf. recommandation 13). Cette règle figure dans les nouvelles directives et procédures d'application à l'usage des responsables de secteur.

	No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	Recommandation 9 [cf. constats 8 et 10] La Cour recommande au GIAP de définir précisément les contrôles à réaliser par le responsable de secteur, leur matérialisation et leur communication. Il ne s'agit pas pour le responsable de secteur de refaire les contrôles comptables effectués par le référent socio-éducatif mais de s'assurer que les contrôles ont été effectués et de les compléter avec d'autres contrôles en lien avec la prestation délivrée. À cet usage, une check-list pourrait être créée et devrait inclure les éléments suivants : - les relevés CCP ont-ils tous été vérifiés sur la base des justificatifs remis? Le référent socio-éducatif a-t-il signé la feuille de compte ? - les justificatifs des achats supérieurs à CHF 300 sont-ils bien inclus dans le classeur ? - les fonds supplémentaires reçus du central ont-ils bien été utilisés conformément à la demande ? - les subventions reçues des mairies ont-elles été communiquées au central ? À quel usage la subvention a-t-elle été utilisée ?	1	Direction / Prestations	Sept. / Oct. 2014	Octobre 2014	Fait. Des directives et procédures d'application à l'usage des responsables de secteur ont été rédigées par le GIAP et sont entrées en vigueur à la rentrée scolaire 2014-2015. Elles comprennent l'ensemble des contrôles recommandés par la Cour. Le directeur adjoint des prestations vérifie que les responsables de secteur ont bien effectué les contrôles décrits dans les directives comme la revue des comptes CCP, la vérification de la qualité des goûters et du programme d'animation. Cette revue n'est cependant pas formalisée.

	No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	- les goûters achetés sont-ils variés et équilibrés au sens de la recommandation du service de santé de l'enfance et de la jeunesse (SSEJ) ? - quelles sont les activités d'animation auxquelles le groupe a participé ? Le responsable du domaine Prestations devra s'assurer que les contrôles au niveau du responsable de secteur sont effectifs.					

	No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	Recommandation 10 [cf. constat 9] La Cour recommande au GIAP de revoir la directive sur les autorisations d'achats afin qu'elle soit adaptée à l'activité réelle du terrain. Pour ce faire, la Cour invite le GIAP à : - calculer le montant moyen des achats de l'ensemble des équipes pour déterminer s'il est pertinent de mettre des montants seuils pour les approbations d'achat et si les seuils doivent être distincts en fonction de la nature de l'achat ou de la taille de l'équipe ; - déterminer quelle est la liberté laissée aux équipes pour réaliser leurs achats, c'est-à-dire décider à quel moment le contrôle doit être fait et par qui il doit être fait : - autorisation d'achat au moment du versement des fonds du central vers l'équipe ; - autorisation d'achat au moment où l'équipe réalise son achat ; - contrôle a posteriori après la réalisation de l'achat. En fonction du choix effectué, il sera nécessaire de réétudier le bien-fondé de conserver une partie du budget d'animation au niveau central.	2	Direction / Prestations	Janvier 2015	Juin 2015	Fait. La direction du GIAP a obtenu le détail des dépenses d'animation et les heures dédiées aux projets spécifiques et transversaux pour une année scolaire complète. Elle a ensuite effectué une analyse et un suivi des dépenses mensuelles et annuelles. Les résultats de l'analyse ainsi que les évolutions du fonctionnement des équipes terrain (renforcement du rôle du responsable de secteur, transmission régulière des informations au central) n'ont pas montré la nécessité de remettre en cause les règles de fonctionnement.

	No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	Recommandation 11 [cf. constat 11] La Cour recommande au GIAP de mener une réflexion approfondie quant à la politique d'achat concernant les dépenses du terrain. Elle invite le domaine Prestations à poursuivre sa réflexion sur la centralisation des achats. Il s'agira notamment de s'interroger sur les thèmes suivants : - les achats doivent-ils être centralisés ? Si oui à quel niveau ? Global pour toutes les équipes ou par secteur ? - quels sont les achats qui peuvent être effectués de manière centrale ? À quelle fréquence ? - opportunité de passer des contrats cadres avec certains fournisseurs privilégiés afin de pouvoir bénéficier de rabais quantitatifs (fournisseurs de proximité, vente par correspondance) ? - possibilité de livraison et de stockage de la marchandise sur les lieux parascolaires ? - possibilité de collaboration avec les restaurants scolaires ?	1	Direction / Prestations	Avril 2015 (initialement septembre 2014)	Mai 2016	Fait. Le GIAP a réalisé une réflexion sur sa politique d'achat des dépenses du terrain. Un projet pilote a été mené pour la centralisation des achats mais n'a pas donné satisfaction. Les contraintes étaient trop importantes au regard du bénéfice escompté. La direction du GIAP a émis en mai 2016 des consignes d'achat pour les équipes terrain. Les équipes doivent privilégier les commerces de proximité ou les partenariats locaux si de bonnes conditions sont possibles en termes de rapport qualité/prix et de livraison. Les responsables de secteur, en

	No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
						lien avec leurs équipes, doivent prospecter dans leurs secteurs respectifs afin de s'adapter à l'évolution en termes de quantités et de prix.

	No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	Recommandation 12 [cf. constat 12] La Cour invite le GIAP à rédiger une procédure claire quant à la restitution des Postcards (marche à suivre, responsabilités, etc.). Au-delà de cette procédure, la Cour recommande qu'un suivi mensuel des Postcards en circulation soit effectué afin de s'assurer que : - tous les détenteurs de Postcards soient bien identifiés ; - les collaborateurs quittant le GIAP aient bien restitué leur Postcard ; - la banque ait bien été informée des modifications. Le suivi mensuel ainsi que le processus de restitution de Postcards devraient être pris en charge par le domaine Prestations qui est aujourd'hui responsable de l'attribution des Postcards.	2	Direction / Prestations	Oct. 2013	Octobre 2013	Fait. La gestion des postcards a été centralisée et systématisée par le domaine prestations. De nouvelles procédures, plus claires, ont été mises en place. Un questionnaire est notamment envoyé chaque fin d'année scolaire pour mettre à jour les détenteurs de postcards.

No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.6. 4	Recommandation 13 [cf. constat 13] Le budget d'une entité joue un rôle essentiel en termes de suivi des dépenses et de revenus. Il permet non seulement de piloter l'activité, mais il joue également un rôle de contrôle et permet de responsabiliser les collaborateurs qui sont impliqués dans son établissement et son suivi. Pour cela, il est nécessaire de disposer au niveau central de l'information sur la nature et le montant des dépenses réelles effectuées sur le terrain en matière de goûters et d'animation. La Cour recommande ainsi au GIAP de mettre en place les processus permettant de disposer de cette information en invitant chaque responsable de secteur, après avoir collecté l'information auprès de ses équipes, à la transmettre au domaine Prestations. Sur la base de ces informations, le domaine Prestations pourra : - définir les réels besoins financiers en termes de goûters, notamment en fonction de la taille de l'équipe et de la politique d'achat (cf. recommandation 12) ;	2	Direction / Finances	Décembre 2014 (initialement juin 2014)	Avril 2015	Fait. La direction du GIAP a obtenu le détail des dépenses d'animation et les heures dédiées aux projets spécifiques et transversaux pour une année scolaire complète. Elle a ensuite procédé à une analyse des dépenses d'animation et de goûter. Les résultats de l'analyse montrent qu'il n'est pas nécessaire de revoir les seuils et d'adapter les règles de fonctionnement car, d'une part, les équipes ne sont pas en manque de fonds et, d'autre part, les contrôles réalisés par les responsables de secteur sur les goûters et les animations montrent que ces derniers sont de qualité et répondent aux standards du GIAP.

	No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	- revoir la pertinence des animations réalisées par les équipes en fonction des objectifs du GIAP et du futur programme d'animation ; - revoir les montants historiquement attribués aux équipes en matière d'animation (75 F) et évaluer la nécessité de conserver une partie du budget au niveau central (75 F) ; - établir le budget en conséquence. Par ailleurs, la définition d'un programme d'animation approprié permettra au GIAP, au-delà d'un suivi budgétaire, d'effectuer un pilotage opérationnel des prestations en comparant les activités réalisées sur le terrain avec les activités prévues dans le programme d'animation.	2	Direction / Prestations / Terrain	Janvier 2015	Avril 2015	Il est à noter que la moitié du budget est géré au niveau central. Le budget est distribué selon les demandes de financement faites par les équipes pour des activités particulières (ex : tournoi de foot). Par ailleurs, tous les mois, le secrétariat prestations vérifie le solde des comptes et les montants en surplus significatifs peuvent être transférés dans le compte central. Fait. La direction du GIAP a procédé à un inventaire des animations (cf. recommandation 8). Suite à cet inventaire, un cadre institutionnel de l'animation a été créé reprenant les définitions et les grands principes de l'animation au

	No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
						sein du GIAP. Par ailleurs, un planning d'animation a été implémenté, permettant d'anticiper les animations et de valoriser les compétences et les ressources de l'équipe parascolaire.

N° 76 Transports publics genevois (TPG) : audit de légalité relatif à l'application du statut du personnel aux jours de congé des membres du Collège de direction rapport publié le 23 janvier 2014

Le rapport contient 5 recommandations toutes acceptées par l'audité.

Au 30 juin 2016, toutes les recommandations ont été mises en œuvre.

Relativement aux **recommandations mises en œuvre**, les solutions réalisées portent principalement sur :

- l'adoption par le Conseil d'administration lors de sa séance du 28 avril 2014 d'un nouveau « règlement de rémunération et de gestion du temps de travail du Collège de direction »,
- l'établissement par la direction RH d'une instruction de service afin de préciser la marche à suivre concernant la gestion des temps de travail du Collège de direction. Ces mesures sont entrées en vigueur le 1er juin 2014.
- la mise en place de contrôles afin de s'assurer du respect des bases réglementaires et contractuelles en termes de gestion du temps des membres du Collège de direction. Les procédures de contrôle ont été validées par le Conseil d'administration et sont réalisées chaque année par le service d'audit interne qui délivre un rapport sur ces constats et conclusions.

La Cour relève avec satisfaction que toutes les recommandations ont été mises en place au 30 juin 2016.

No 76 Audit de légalité relatif à l'application du statut du personnel aux jours de congé des membres du Collège de direction des Transports publics genevois (TPG)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.	Recommandation n° 1 La Cour recommande au Conseil d'administration des TPG de revoir les prestations contractuelles offertes aux membres du Collège de direction en matière de temps libre et de temps de travail ainsi que le système de gestion de ceux-ci. L'ensemble des décisions prises devra être clarifié et formalisé dans une base réglementaire ou contractuelle (statut du personnel, règlement particulier, contrat écrit de travail, etc.).	3	Conseil d'administration	31.03.2014	28.04.2014	Fait. Le Conseil d'administration a adopté lors de sa séance du 28 avril 2014 un nouveau « règlement de rémunération et de gestion du temps de travail du Collège de direction », qui clarifie et formalise l'ensemble des décisions prises. Ce règlement est entré en vigueur le 1 ^{er} juin 2014.
4.4.	Recommandation n° 2 <u>Droit aux vacances</u> Le Conseil d'administration a décidé d'accorder formellement la semaine supplémentaire de vacances aux membres du Collège de direction. Dans ce cadre, il devra préciser les raisons de cet octroi, et les limites en découlant (par exemple, octroi d'une semaine supplémentaire devant être compris comme la compensation du surcroît de travail fourni par les directeurs, à l'exclusion de tout autre mode de compensation, etc.).	2	Conseil d'administration	31.03.2014	28.04.2014	Fait. Le Conseil d'administration a adopté lors de sa séance du 28 avril 2014 un nouveau « règlement de rémunération et de gestion du temps de travail du Collège de direction », qui précise à son article 13 les termes relatifs à la semaine supplémentaire de vacances octroyée aux membres du Collège de direction. Ce règlement est entré en vigueur le 1 ^{er} juin 2014.

No 76 Audit de légalité relatif à l'application du statut du personnel aux jours de congé des membres du Collège de direction des Transports publics genevois (TPG)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.	Recommandation n°3 <u>Timbrage</u> Dès lors que le Conseil d'administration a fait le choix de supprimer le timbrage pour les membres du Collège de direction, il devra encore préciser les fondements de sa décision, notamment en définissant les modalités de mise en œuvre (par exemple : mode d'obtention des informations pour l'établissement des soldes et des statistiques des absences, vacances, etc. ; impact sur les processus administratifs ; mise en place d'un système alternatif, par exemple une gestion du temps basée sur des objectifs « SMARTER » ; etc.). Dans ce cadre, il sera également adéquat de définir si un temps de présence (journalier, hebdomadaire, mensuel ou annuel) minimum est requis, sans quoi la journée ou la demi-journée comptera comme congé ou vacances.	2	Conseil d'administration	31.03.2014	28.04.2014	Fait. Le Conseil d'administration a adopté lors de sa séance du 28 avril 2014 un nouveau « règlement de rémunération et de gestion du temps de travail du Collège de direction », qui précise à son article 14 les dispositions applicables aux membres du Collège de direction en matière d'enregistrement de leur temps de travail. Ce règlement est entré en vigueur le 1 ^{er} juin 2014.

No 76 Audit de légalité relatif à l'application du statut du personnel aux jours de congé des membres du Collège de direction des Transports publics genevois (TPG)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.	Recommandation n°4 Il sera nécessaire de prévoir une marche à suivre et une formation adéquate des personnes impliquées dans la gestion des temps des membres du Collège de direction, afin de garantir une uniformité de référencement.	2	RH	31.05.2014	27.05.2014	Fait. La direction RH a émis une instruction de service à destination des gestionnaires de temps de l'entreprise en date du 27 mai 2014 précisant la marche à suivre concernant la gestion des temps de travail du Collège de direction. Cette instruction est entrée en vigueur le 1 ^{er} juin 2014.
4.4.	Recommandation n°5 En outre, dans le cadre de l'exercice de sa haute surveillance (art. 19 alinéa 2 lettre a LTPG), le Conseil d'administration devra mettre en place des contrôles afin de s'assurer du respect des bases réglementaires et contractuelles en termes de gestion du temps des membres du Collège de direction.	4	Conseil d'administration	Reporté au 30.09.2015 (initial 31.03.2014, puis 29.09.2014)	29.09.2015	Fait. Le dispositif de contrôle et de suivi que le Conseil d'administration a mis en place a fait l'objet d'une revue/validation à l'occasion de la séance du 28 septembre 2015. Il a été convenu que le service d'audit interne ferait un contrôle annuel sur le sujet.

N° 77 Ville de Genève : audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules (COGEVE) rapport publié le 8 mai 2014

Le rapport contient 12 recommandations, toutes acceptées par l'entité auditée.

Au 30 juin 2016, 5 recommandations ont été mises en place, 7 ne sont pas réalisées.

Parmi les **5 recommandations mises en œuvre**, des réalisations concrètes sont constatées notamment dans les domaines suivants :

- L'approbation par le Conseil administratif d'une directive relative à l'organisation et aux compétences en matière de gestion des véhicules.
- L'actualisation du plan d'action 2013-2015 qui prend désormais en compte les recommandations de la Cour.
- L'établissement de natures comptables comprenant l'ensemble des éléments nécessaires à la constitution du coût complet.
- La définition de nouveaux critères d'adjudication en prenant en compte la complexité des marchés.
- La définition et la mise en œuvre de tableaux de bord pour suivre et gérer le parc de véhicules.

Parmi les **7 recommandations non réalisées au 30 juin 2015**, il est relevé que suite à la réalisation tardive des tableaux de bord, certaines recommandations n'ont pas encore pu être mises en œuvre par la COGEVE. Il s'agit notamment de :

- l'analyse complète du parc de véhicules ;
- la mise en place d'une démarche de mutualisation.

Par ailleurs, une nouvelle proposition de crédit au Conseil municipal (PR) sera déposée au dernier trimestre 2016 au Conseil administratif en intégrant une première approche de budgétisation par enveloppe pour les machines et engins. La notion de coût complet sera quant à elle prise en compte dans la PR suivante prévue à fin 2017.

	No 77 Audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules de la Ville de Genève / COGEVE	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.1.4	<u>Recommandation N°1</u> La Cour recommande à la COGEVE de revoir l'ensemble des missions qui lui ont été attribuées par le Conseil administratif et de vérifier si ces missions sont toujours d'actualité, si elles doivent être complétées ou si une reformulation ou une précision est requise. Les références à la convention de Florence devront par exemple être remplacées par les nouveaux standards en vigueur sur la prise en compte du développement durable (agenda 21 et engagements d'Aalborg). La Cour recommande au Conseil administratif de formaliser dans un document unique les tâches et les compétences de la COGEVE. Ce travail pourra se reposer sur la mise à jour des missions de la COGEVE comme recommandé ci-dessus. Ce document pourra par ailleurs faire office de cahier des charges de la COGEVE.	1	COGEVE Le Conseil administratif sur proposition de la COGEVE	31.12.2014	06.05.2015	Fait. Le Conseil administratif a approuvé en date du 6 mai 2015 la directive relative à l'organisation et aux compétences en matière de gestion des véhicules.
5.1.4	<u>Recommandation N°2</u> La Cour recommande à la COGEVE d'actualiser son plan d'action 2013-2015 afin d'intégrer les missions jugées comme encore manquantes à ce jour.	1	COGEVE	31.12.2014	10.12.2014	Fait. Le plan d'action a été mis à jour et intègre les recommandations de la Cour.

	No 77 Audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules de la Ville de Genève / COGEVE	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2.4	<u>Recommandation N°3</u> Le processus budgétaire et le vote des PR permettent de donner une vision à moyen terme (2-3 ans) des acquisitions et des priorisations. Cependant, pour que la COGEVE garde une certaine marge de manœuvre pour faire face aux imprévus (accidents, modification des missions des services, évolutions technologies des véhicules...), le vote ne devrait pas porter sur les véhicules, mais sur le montant à disposition pour réaliser le plan défendu dans la PR. De plus, une partie du montant voté dans la PR devrait servir à faire face aux imprévus pour éviter de faire des dépenses de réparations sur des véhicules en fin de vie qui ne sont pas justifiables économiquement. La Cour recommande ainsi à la COGEVE une nouvelle approche budgétaire basée sur une enveloppe et non sur une liste figée de véhicules pour garantir plus de souplesse dans le choix des véhicules. Cela permettra ainsi à la COGEVE d'être plus réactive en cas de besoins de véhicules non mentionnés dans la liste de la PR et éviter de nouvelles démarches administratives. Pour cela, la liste ne devrait pas faire partie de la délibération, mais simplement être en annexe (exposé des motifs).	3	COGEVE	Prochaine PR (premier trimestre 2016) (délai initial : automne 2015)		Non réalisé au 30 juin 2016. Une PR a été déposée le 31 août 2016 au Conseil administratif. L'approche budgétaire sous forme d'enveloppe y est proposée pour le renouvellement des machines et engins.

	No 77 Audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules de la Ville de Genève / COGEVE	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2.4	<u>Recommandation N°4</u> La Cour recommande à la COGEVE, en lien avec les garages et les responsables des services utilisateurs d'obtenir une vue complète et consolidée des coûts afin de bénéficier de tous les éléments nécessaires à la prise de décision. Ce point est à mettre en perspective avec les éléments présentés dans le chapitre 5.3 Pilotage et processus de décision.	2	COGEVE DFIN	Prochaine PR (automne 2015)	31.03.2015	Fait. Une nouvelle liste des natures comptables a été établie comprenant l'ensemble des éléments nécessaires à la constitution du coût complet.
5.2.4	<u>Recommandation N°5</u> La Cour recommande de présenter la PR en montrant le coût complet des véhicules et les impacts sur les autres budgets d'investissement et de fonctionnement. À titre d'exemple : • L'acquisition de véhicules électriques peut demander des adaptations des locaux afin de pouvoir recharger ces derniers ; • L'achat d'un nouveau camion de pompier va nécessiter le renforcement du revêtement de la cour du SIS ; • Le retard de renouvellement d'un véhicule peut entraîner des frais d'entretien plus importants. Afin de permettre au Conseil municipal de voter en connaissance de cause, la PR pourrait également présenter les impacts financiers liés à des non-renouvellements.	2	COGEVE	22.07.2016 (délai initial : automne 2015)		Non réalisé au 30 juin 2016. Une nouvelle PR est en voie de finalisation et sera déposée le 31 août 2016 au Conseil administratif. La notion de coûts complets ne sera pas intégrée dans la prochaine PR de 2016, mais dans la suivante prévue pour fin 2017. Les données sur les coûts complets des véhicules ne sont pas encore disponibles dans le système d'information. Un travail d'analyse et de recherche des informations utiles est encore nécessaire.

	No 77 Audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules de la Ville de Genève / COGEVE	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.3.4	<u>Recommandation N°6</u> Afin de décider s'il est opportun de s'investir davantage dans une démarche de mutualisation, la Cour recommande à la COGEVE de confier à sa cellule les tâches suivantes : • Identifier les freins à la prise de décision et à la concrétisation de la mutualisation, • Identifier les efforts de mutualisation effectués par les services sans structure dédiée, • Estimer le potentiel de véhicules et de chauffeurs pouvant être mutualisés, • Réfléchir à l'organisation nécessaire pour gérer la mutualisation (intranet, personnel en charge, cahier de réservation, création d'une unité de transport ...), • Estimer le coût de la mise en place et du fonctionnement d'une infrastructure gérant la mutualisation, au regard d'un maintien de la situation actuelle (doublet potentiel de véhicules), • Étudier des démarches avancées de mutualisation pouvant aboutir à la création de services dédiés au transport ou à d'autres prestations en lien avec l'utilisation de véhicules.	1	COGEVE	(initial 31.12.2015) 31.08.2017		Non réalisé au 30 juin 2016. Cette recommandation sera mise en œuvre dès que les tableaux de bord de la COGEVE seront produits (cf. recommandation 8). Une étape de mutualisation est en voie de finalisation avec l'installation d'une armoire à clés couplée avec un système de réservation pour le site de François-Dussaud. Un groupe de travail a été constitué et a entrepris la rédaction d'un rapport sur la mutualisation en intégrant l'analyse qui sera réalisée sur le parc existant (cf. recommandation 10).

	No 77 Audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules de la Ville de Genève / COGEVE	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.3.4	<u>Recommandation N°7</u> La Cour recommande que le module de gestion des véhicules utilisés par le garage de la voirie soit étendu à l'ensemble des garages de la Ville de Genève afin de garantir une uniformité de l'information.	2	Service d'incendie et de secours	Le délai sera refixé dès la désignation du répondant unique pour le SIS (initial : 31.12.2015)		Non réalisé au 30 juin 2016. Un groupe de projet a été constitué. Un répondant unique pour le SIS doit encore être désigné. Compte tenu d'autres contraintes de la direction des systèmes d'information, aucune date de mise en production ne peut pour l'instant être avancée.

	No 77 Audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules de la Ville de Genève / COGEVE	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.3.4	<u>Recommandation N°8</u> La Cour encourage la COGEVE à mettre en place des tableaux de bord pour suivre et gérer le parc de véhicules notamment sur la base des éléments présents dans SAP. Les éléments suivants devraient notamment figurer dans les tableaux de bord : • Âge du parc et durée de vie des véhicules, • Coûts d'entretien, • Taux d'utilisation, • Taux d'immobilisation, • Top 10 des véhicules les plus coûteux en entretien (ex. : rapport des dépenses d'entretien sur le prix d'achat).	1	COGEVE	Deuxième semestre 2015 (initial : 30.06.2015)	Mars 2016	Fait. Les tableaux de bord ont été définis et mis en œuvre. La qualité des données sera encore à améliorer (cf. recommandations 5 et 10).

	No 77 Audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules de la Ville de Genève / COGEVE	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.3.4	Recommandation N°9 La Cour recommande à la COGEVE de revoir les critères de pondération par type de véhicules (véhicules standards, voiture de tourisme vs engins spécialisés, etc.) notamment le critère « prix » en fonction de la complexité des véhicules à acquérir.	1	COGEVE	30.06.2014	21.07.2014	Fait. La COGEVE a mis en place de nouveaux critères d'adjudication. Le prix est pondéré entre 25% et 40% selon la complexité du marché.
5.4.4	Recommandation N°10 La Cour recommande à la COGEVE de réaliser une analyse du parc en lien avec les services utilisateurs et les garages sur : • l'utilisation des véhicules par les services (nombre de kilomètres, saisonnalité, horaires et jours d'utilisation), • l'âge des véhicules, • etc. Le résultat de cette analyse doit notamment servir de base pour définir les critères de renouvellement, mais également de support pour défendre la fréquence de renouvellement du parc et qualifier les conséquences lorsque la fréquence n'est pas tenue.	1	COGEVE	31.08.2017 (initial : 30.06.2015)		Non réalisé au 30 juin 2016. L'analyse du parc reste à effectuer. Les tableaux de bord qui ont été définis pourront être désormais utilisés pour mener à bien ce travail.

No 77 Audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules de la Ville de Genève / COGEVE		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4.4	<u>Recommandation N°11</u> La Cour recommande à la COGEVE de définir des critères de renouvellement du parc en tenant compte des éléments environnementaux, techniques, fonctionnels, comptables, de l'utilisation et des coûts de maintenance. Pour les véhicules dont le kilométrage n'est pas le critère principal, il serait intéressant de définir des critères de conversion comme les heures d'utilisation en mode stationnaire. Les critères de renouvellement doivent permettre à la cellule de la COGEVE de discuter avec le service de l'ensemble des véhicules existants. Ceci dans le but d'identifier : • l'ensemble des besoins satisfaits ou non des services, • les opportunités d'externaliser la prestation ou de louer des véhicules, • les véhicules qui ne sont plus nécessaires à la réalisation des prestations, • les changements législatifs de rang cantonal, voire les décisions municipales ayant un impact sur l'acquisition et le renouvellement des véhicules. À titre d'exemple : le type et l'équipement des camions de pompiers doivent être adaptés aux modifications du paysage	2	COGEVE	31.08.2017 (initial : 31.12.2014)		Non réalisé au 30 juin 2016. Un premier travail d'identification des critères de renouvellement a été fait par la COGEVE en collaboration avec le service des finances de la Ville. Ces critères doivent encore être affinés à partir de l'analyse du parc avant d'être soumis pour validation.

	No 77 Audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules de la Ville de Genève / COGEVE	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	genevois (CEVA, hauteur des immeubles, etc.), la mise en place de containers à ordures enterrés dans les nouveaux immeubles (« terriers ») nécessite d'autres camions pour lever les containers.					

	No 77 Audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules de la Ville de Genève / COGEVE	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4.4	<u>Recommandation N°12</u> La Cour invite la COGEVE à constituer un groupe de travail pour étudier et proposer toutes les alternatives possibles au Conseil administratif pour financer les besoins en véhicules (renouvellement ou nouvelle acquisition) notamment dans des périodes de budgets contraints : • Regrouper les prestations de transport dans une unité, • Acheter des véhicules d'occasion, • Étendre la location de véhicules, • Financement par crédit-bail, • Étendre la garantie des constructeurs, contrat de maintenance, • Sous-traiter la prestation. Par ailleurs, certaines solutions de financement comme le crédit-bail permettent également de lisser les coûts d'acquisitions sur plusieurs années et de planifier à plus longue échéance le renouvellement des véhicules. Ces avantages devront être appréciés au regard des surcoûts éventuels de ce type de financement. Pour information, le crédit-bail est utilisé par d'autres cantons, et ce pour tout type de véhicules (y compris les véhicules très spécifiques).	3	COGEVE	31.08.2017 (initial 30.06.2016)		Non réalisé au 30 juin 2016. Des démarches ont été entreprises auprès du service de surveillance des communes afin de valider la légalité des pratiques de crédit-bail. D'après ce dernier, aucun élément n'est spécifié dans la LAC et le RAC à ce sujet.

N° 78 État de Genève : audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules (MOVE) rapport publié le 8 mai 2014

Le rapport contient 14 recommandations, toutes acceptées par l'audité.

Au 30 juin 2016, 9 recommandations ont été mises en place et 5 ne sont pas entièrement réalisées.

Le Groupe MOVE (GM) a pu mettre en œuvre certaines recommandations de la Cour et mener un ensemble d'actions afin de clarifier son rôle et se donner les moyens d'une plus grande maîtrise des investissements et des budgets de fonctionnement.

Parmi les **9 recommandations** mises en œuvre, les actions suivantes ont notamment été réalisées :

- La validation par le CE le 22 juillet 2015 du périmètre de la mission du GM et des moyens nécessaires pour gérer le parc de véhicule.
- La décision prise par le CE qu'à compter du 1^{er} janvier 2016, le GM est l'instance déterminant la priorisation et l'émission des demandes d'achats pour l'ensemble de l'administration cantonale. La Centrale commune d'achats (CCA) reste en charge de réaliser l'acte d'achat.
- La mise en œuvre d'un nouveau formulaire d'analyse des besoins qui prend en compte le type de trajet et la possibilité d'énergies alternatives, période et fréquence d'utilisation, missions spéciales, etc.
- La création d'une nouvelle composition du groupe MOVE en deux groupes : un groupe décisionnel et un groupe technique.
- L'établissement d'un plan d'action détaillé intégrant notamment les recommandations de la Cour.

- L'établissement systématique et complet par les garages des fiches d'expertise technique des véhicules à remplacer.
- La constitution d'un groupe de travail pour définir la démarche et les modalités en matière de mutualisation des véhicules.

Concernant les **5 recommandations** qui ne sont pas entièrement réalisées au 30 juin 2016, il est à noter que :

- Le GM a défini un tableau mensuel de la situation des acquisitions, déconstructions ou ventes aux enchères ainsi qu'un tableau du suivi des cas d'accidents. Cependant, un pilotage optimum nécessite l'obtention d'une analyse de l'état actuel du parc, des acteurs, des coûts indirects et directs. Le recueil d'informations n'est, à ce stade, pas encore abouti.
- Des démarches en matière d'achat de véhicules d'occasion ont été entreprises, cependant, toutes les alternatives de financement n'ont pas encore été analysées.
- Le Conseil d'État a également décidé la création, dès 2019, d'un CR dédié au GM, pour l'ensemble du parc de l'État (petit État), à l'exception des véhicules du Conseil d'État.

Enfin, depuis la votation du 28 février 2016 confirmant le départ de l'armée de la caserne des Vernets et de l'Arsenal, des réflexions sur la relocalisation et l'optimisation des garages ont lieu avec les différents acteurs.

	No 78 Audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules de l'État de Genève/ MOVE	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.1.4	Recommandation N°1 Pour couvrir pleinement sa mission telle que définie dans l'arrêté du Conseil d'État, la Cour recommande au groupe MOVE de : • Considérer dans ses décisions et analyses l'ensemble des problématiques en lien avec les véhicules et plus généralement la mobilité. • Définir ses modalités d'implication dans le système de management de l'environnement (SME) et de collaboration avec le service de management environnemental, • Inclure l'ensemble des véhicules de l'État dans son périmètre de gestion (vélos qui ne sont pas dotés d'une assistance électrique et les véhicules du Conseil d'État), • Établir une politique globale en matière de véhicules et de mobilité en lien avec le service de management environnemental, • Faire valider par le collège des secrétaires généraux la politique telle que définie, • Faire confirmer par le Conseil d'État le périmètre de sa mission ainsi que les rôles respectifs (notamment en termes décisionnels) de chacun des acteurs pour les différentes étapes du processus (groupe MOVE, départements, collège des secrétaires généraux, service de management environnemental, Conseil d'État).	2	GM	12/2015	Juin 2016	Fait.
		2	SME	6/2015	16.04.15	Le 22 juillet 2015, le CE a confirmé le périmètre de la mission du GM et a validé les moyens organisationnels nécessaires à cette fin.
		1	CE	12/2014 (voir observation de l'audit)	26.01.15	Depuis cette date, le GM est composé de deux groupes : • un groupe décisionnel chargé de la définition de la stratégie de gestion du parc de véhicules et des axes d'actions prioritaires ; • un groupe technique chargé de la gestion opérationnelle du parc de véhicule, du traitement des demandes de remplacement et d'acquisition et de l'optimisation du parc de véhicule et des garages.
		2	GM	12/2015	Juin 2016	
		2	GM	6/2016	Juin 2016	
		3	GM	12/2016	Juillet 2015	

	No 78 Audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules de l'État de Genève/ MOVE	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
						Les documents suivants permettant de cadrer les différentes activités du GM ont été produits : • Directive transversale de gestion du parc des véhicules ; • Directive transversale d'acquisition, remplacement et retrait de véhicule ; • Nouveau formulaire de demande d'acquisition ou de remplacement de véhicule ; • Directive transversale de maintenance, entretien et réparation des véhicules et engins ; • Charte déontologique – éthique du conducteur.

	No 78 Audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules de l'État de Genève/ MOVE	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.1.4	<u>Recommandation N°2</u> La Cour invite le groupe MOVE à : - Établir un plan d'action détaillé 2014-2016 listant les actions et les moyens nécessaires pour permettre à MOVE de remplir pleinement l'ensemble de ses missions tel que prévu initialement (standardisation des catégories de véhicules, implication dans le processus budgétaire, optimisation du parc existant...) sous réserve de confirmation par le Conseil d'État. - Intégrer au plan d'action les initiatives déjà menées par le groupe (phase de test pour l'identité visuelle des véhicules, planification des achats de véhicules pour 2014 et pour la prochaine législature, etc.) Ce plan d'action devra également intégrer les recommandations de la Cour mentionnées dans ce rapport.	3 1	GM GM	12/2014 12/2014	22.07.2015 15.04.2015	Fait. Un plan d'action a été élaboré par le GM. Ce plan tient compte des initiatives déjà réalisées et intègre les recommandations de la Cour.

	No 78 Audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules de l'État de Genève/ MOVE	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2.4	Recommandation N°3 Pour mener à bien ses missions, le groupe MOVE devrait : - Être informé non seulement du budget d'investissement dédié à l'achat de véhicules, mais également des budgets de fonctionnement des services utilisés pour des besoins de mobilité ou de transport (location...) et des budgets de fonctionnement des garages. - Avoir une plus grande influence sur l'utilisation des budgets dédiés aux véhicules (investissement et fonctionnement) sous réserve d'arbitrage du Conseil d'État. Tant que le budget peut être modifié à tout moment par les services et qu'il est segmenté dans plusieurs départements, il sera difficile au groupe MOVE d'avoir une gestion globale du parc de véhicules de l'État. Aussi, la Cour recommande au groupe MOVE de : - Analyser avec la DGFE les possibilités en matière budgétaire afin de faciliter la gestion opérationnelle des véhicules par MOVE. Dans ce cadre, les pistes d'un budget centralisé des investissements ou, plus	1	GM	Investissement 12/2014	Juin 2014	Non réalisé au 30 juin 2016.
		2	GM	Fonctionnement 12/2018	22.07.15	Le GM est informé des budgets d'investissement de véhicules. Par contre, les informations relatives aux budgets de fonctionnement restent encore limitées.
		2	GM	12/2014	26.09.14	En date du 22 juillet 2015, le Conseil d'État a décidé la création, dès 2019, d'un CR dédié au GM, rattaché au DETA, pour l'ensemble du parc de l'État, à l'exception des véhicules du Conseil d'État. Le GM devient, dès le 1 ^{er} janvier 2016, l'instance déterminant la priorisation et l'émission des demandes d'achats pour l'ensemble de l'administration cantonale.
						Un membre du GM a rencontré tous les départements afin d'identifier

	No 78 Audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules de l'État de Genève/ MOVE	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	simplement, d'une ligne budgétaire dédiée aux investissements de véhicules doivent être étudiées. - Rencontrer les services lors de l'élaboration du budget afin de définir avec eux les propositions d'allocations budgétaires en fonction des besoins, des moyens financiers disponibles globalement et la stratégie du groupe MOVE. - Construire une vue globale des budgets (investissement et fonctionnement) et des coûts liés aux véhicules. Pour cela, le Groupe devra dans un premier temps : - Consolider les informations des garages, - Collecter via les responsables départementaux l'ensemble des informations financières en lien avec les véhicules (investissement et fonctionnement), - Collecter via la DGFE et/ou l'OPE les informations liées aux éléments comptables et à la mobilité du personnel.	3 2	GM GM	6/2014 12/2018 (initial 12/2016)	06.10.14	les besoins et les propositions d'allocations budgétaires. Le recueil d'informations permettant d'avoir une vue globale des budgets est en cours d'élaboration.

	No 78 Audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules de l'État de Genève/ MOVE	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2.4	Recommandation N°4 La Cour recommande au groupe MOVE de communiquer les durées d'utilité réelles des véhicules à la DGFE afin que cette dernière ajuste les durées d'amortissement. À terme, cela permettra au groupe MOVE d'obtenir et d'utiliser le montant des amortissements comme un des indicateurs pour déterminer ou valider les plans de renouvellement et les budgets nécessaires.	1	GM	9/2014	26.09.14	Fait. Le GM a entrepris ce travail auprès de la DGFE. La DGFE ne souhaite pas apporter de modifications aux données comptables relatives aux amortissements des véhicules. Par conséquent, cet indicateur ne pourra pas être utilisé pour le renouvellement du parc.

	No 78 Audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules de l'État de Genève/ MOVE	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.3.4	Recommandation N°5 La Cour recommande au groupe MOVE, avec l'aide des garages et des répondants départementaux de la gestion des véhicules, de construire un inventaire complet et fiable du parc des véhicules de l'État. Pour cela, la Cour invite le groupe MOVE à :					
	1. Obtenir de la part de la DGSi la garantie de la mise en œuvre effective d'ici deux ans d'un outil d'inventaire complet pour la gestion du parc de véhicules de l'État.	4	garages	12/2014	23.07.14	Fait.
	2. Dans l'intervalle, et a fortiori si la DGSi devait reporter la date de livraison de l'outil, se doter d'un inventaire « minimal » même si celui-ci reste partiel en termes d'informations et de fonctionnalités par rapport à l'outil cible. Cela nécessitera par ailleurs de : • Fiabiliser l'inventaire en termes de nombre de véhicules. Pour ce faire, une réconciliation avec les données de l'OCV est nécessaire tout comme un inventaire physique. Le groupe MOVE pourra notamment s'appuyer sur les répondants départementaux et les garages pour effectuer cette dernière tâche ; • Définir des catégories standards de véhicules afin de faciliter l'analyse du parc. Il est possible de s'inspirer des définitions reprises aux articles 11ss de l'ordonnance fédérale concernant les	3	garages	6/2015	30.06.15 02.04.15	Une démarche de la part du GM a été entreprise auprès de la DGSi et des Directeurs informatiques départementaux du DSE et du DETA. Un programme commun de gestion des garages est en recette depuis juin 2016. Une mise en production est prévue à l'automne 2016. Le catalogue CCA a été complété afin de proposer une liste de catégories standards de véhicules. Les « carnets du lait » deviendront rigoureusement obligatoires pour tous les véhicules de l'État avec un reporting trimestriel.

	No 78 Audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules de l'État de Genève/ MOVE	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	exigences techniques requises pour les véhicules routiers (OETV) et les adapter en fonction des besoins du groupe MOVE ; Compléter l'inventaire existant avec d'autres informations. Certaines données comme le lieu de stationnement, le kilométrage annuel et le kilométrage total à une date fixe, par exemple au 31 décembre, peuvent être récoltées auprès des garages ou des services. À noter que ces informations ne sont pas les seules permettant la bonne gestion d'un parc de véhicules, mais sont relativement faciles à obtenir et à gérer. Les autres informations comme le coût d'entretien, le nombre de jours d'immobilisation sont des informations qui devraient être fournies par l'outil de gestion des garages. Ce type d'outil est nécessaire pour le groupe MOVE dans la réalisation de sa mission en lien avec une gestion optimale du parc. Cela devrait notamment permettre de définir une politique de renouvellement, d'identifier les véhicules faiblement utilisés, d'identifier les marchés futurs en matière d'acquisition, etc. Ce travail d'analyse pourrait nécessiter une autre organisation / répartition des rôles entre les acteurs ou des ressources humaines supplémentaires.				Action continue	

	No 78 Audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules de l'État de Genève/ MOVE	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.3.4	<u>Recommandation N°6</u> Le groupe MOVE doit se doter d'une planification globale à moyen terme des évolutions du parc de véhicules afin : • D'avoir une connaissance des acquisitions et investissements à venir (court et moyen termes) ; • De raccourcir les délais entre le besoin et la livraison du véhicule sur base d'une plus grande anticipation ; • De pouvoir anticiper des allocations différentes des budgets d'investissement et de fonctionnement ; • De pouvoir réaliser des arbitrages à court terme sans péjorer les besoins futurs ; • De redéfinir les marchés à passer et de planifier les appels d'offres en conséquence. Pour cela, la Cour invite le groupe MOVE à effectuer, en collaboration avec les représentants départementaux, une identification et projection à moyen terme des besoins et ainsi des demandes potentielles d'acquisition et de renouvellement. Cette réflexion devra tenir compte les éléments de structures budgétaires abordés au chapitre 5.2 de ce rapport. Cette planification devrait être présentée au collège des secrétaires généraux pour validation.	3	GM	12/2015	Juin 2016	Fait. La vision des futurs besoins en termes de véhicules est connue pour les principaux départements utilisateurs. Le GM s'implique depuis le 22 juillet 2015 dans les appels d'offres touchant le parc des véhicules.

	No 78 Audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules de l'État de Genève/ MOVE	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.3.4	<u>Recommandation N°7</u> La Cour recommande au groupe MOVE de se doter de tableaux de bord permettant un suivi des activités du groupe, un suivi des événements en lien avec les véhicules et un pilotage plus approprié du parc existant. Ces informations doivent permettre notamment : • De définir une stratégie en matière de véhicules, • De maîtriser l'ensemble des coûts, • D'assurer le renouvellement du parc, • De proposer des alternatives à l'achat.	3	GM	12/2017 (initial 12/2015)		Non réalisé au 30 juin 2016. Un tableau mensuel de situation des acquisitions, déconstructions ou ventes aux enchères ainsi qu'un tableau du suivi des cas d'accidents sont effectifs. Un pilotage optimum nécessite l'obtention d'une analyse de l'état actuel du parc, des acteurs, des coûts indirects et directs. Cependant, ce recueil d'informations n'est à ce stade par encore abouti. Par ailleurs, les alternatives d'achat doivent être réfléchies une fois toutes les informations recueillies. Le GM a priorisé le cadrage des postes des grosses dépenses, notamment la gestion des dégâts de carrosserie, par un contrôle systématique de chaque dépense chez un partenaire carrossier par un expert métier.

	No 78 Audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules de l'État de Genève/ MOVE	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.3.4	Recommandation N°8 Le groupe MOVE devrait demander aux garages que ces derniers remplissent systématiquement et de façon exhaustive les fiches d'expertise technique de manière à ce que les membres du groupe MOVE puissent évaluer la demande de renouvellement avec le maximum d'informations.	2	garages	01.05.2014	26.06.2014	Fait. Les garages précisent désormais plus d'informations sur les fiches d'expertise technique, notamment l'état du véhicule.

	No 78 Audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules de l'État de Genève/ MOVE	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4.4	Recommandation N°9 La Cour recommande au groupe MOVE, en lien avec les garages et les répondants logistiques des départements, de réaliser une analyse complète du parc pour identifier : • l'utilisation des véhicules par les services (nombre de kilomètres, saisonnalité, horaires et jours d'utilisation), • l'âge des véhicules, • les possibilités d'externaliser la prestation de transport, • les possibilités d'externaliser la prestation métier, • les évolutions techniques à venir liées au métier, • les impacts opérationnels du vieillissement du parc en termes de fonctionnalités et d'efficience, • les indisponibilités actuelles des véhicules et l'incidence sur les services.	3	GM	12/2017 (initial 12/2016)		Non réalisé au 30 juin 2016. Le recueil d'informations et l'élaboration de tableaux de bord sont en cours pour mener une analyse complète du parc. Par ailleurs, des réflexions sur l'optimisation des garages et la mutualisation des véhicules ont lieu avec les différents acteurs depuis la votation du 28 février 2016 confirmant le départ de l'armée dans la caserne des Vernet et de l'Arsenal ainsi qu'une réflexion sur le regroupement avec le garage de la police. L'organisation future des garages aura une incidence sur la gestion du parc de véhicules.

	No 78 Audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules de l'État de Genève/ MOVE	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4.4	<u>Recommandation N°10</u> La Cour recommande au groupe MOVE, en collaboration avec le service de management environnemental, de mettre en place un groupe de travail pour traiter de la problématique de la mutualisation des véhicules. Ce groupe de travail devra notamment : • Identifier les freins à la prise de décision et à la concrétisation de la mutualisation, • Traiter de la problématique d'appartenance des véhicules et de l'imputation des coûts, • Traiter des aspects budgétaires et des notions de propriétaire et d'utilisateur des véhicules, • Réfléchir à l'organisation nécessaire pour gérer la mutualisation (intranet, personnel en charge, cahier de réservation...). Pour bénéficier d'effets d'expérience, la Cour invite le groupe MOVE à se rapprocher de la cellule transport du DIP, qui a déjà entrepris une démarche de mutualisation à l'échelle du DIP. En effet, la cellule a permis de mutualiser les véhicules dédiés aux transports des élèves et au transport de matériel scolaire. Son approche inclut non seulement la mutualisation des véhicules, mais également la mutualisation des chauffeurs.	2	GM	6/2015	02.04.2015	Fait.

	No 78 Audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules de l'État de Genève/ MOVE	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4.4	<u>Recommandation N°11</u> La Cour recommande au groupe MOVE de définir et formaliser des critères de renouvellement du parc. Pour cela, le groupe pourra se référer aux analyses préconisées dans les recommandations précédentes.	2	GM	12/2016 (initialement 12/2014)		Non réalisé au 30 juin 2016. La formalisation des critères devant être pris en compte pour une systématique de renouvellement est en cours : spécificités des différents groupes de véhicules, kms, heures de fonctionnement, utilisation, amortissements physique ou financier, contraintes environnementales, maintenance. La création d'un tableau de critères pertinents et réalistes est également en cours.
5.4.4	<u>Recommandation N°12</u> La Cour recommande au groupe MOVE de consolider les différentes études et plans de renouvellement du parc (anticipé et standard) afin d'avoir un plan de renouvellement de l'ensemble du parc et de suivre sa mise en œuvre. Les conséquences du non-respect du plan de renouvellement doivent être identifiées (augmentation des coûts d'entretien, augmentation de la consommation de carburant, difficulté à trouver les pièces de rechange, etc.).	2 2	GM-SME garages	12/2014 6/2015	03.06.15	Fait. Un travail de consolidation des différents besoins de renouvellement a été effectué par le SME en collaboration avec le GM. Au-delà, des renouvellements budgétés sur 2015-2019, il resterait 120 véhicules à renouveler pour un montant estimé de plus de 5,5 mio F.

	No 78 Audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules de l'État de Genève/ MOVE	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4. 4	Recommandation N°13 La Cour recommande au groupe MOVE de constituer un groupe de travail pour étudier et proposer toutes les alternatives possibles au collège des SG et au CE pour financer les besoins en véhicules (renouvellement ou nouvelle acquisition) notamment dans des périodes de budgets contraints : • Regrouper les prestations de transport dans une unité, • Acheter des véhicules d'occasion, • Étendre la location de véhicules, • Financement par crédit-bail, • Étendre la garantie des constructeurs et/ou contrat de maintenance, • Sous-traiter la prestation de transport et de mobilité ou externaliser la prestation-métier. Par ailleurs, certaines solutions de financement comme le crédit-bail permettent également de lisser les coûts d'acquisitions sur plusieurs années et de planifier à plus longue échéance le renouvellement des véhicules. Ces avantages devront être appréciés au regard des surcoûts éventuels de ce type de financement. Pour information, le crédit-bail est utilisé par d'autres cantons, et ce pour tout type de véhicules (y compris les véhicules très spécifiques).	2	CCA	2018		Non réalisé au 30 juin 2016. Des démarches en matière d'achat de véhicules d'occasion ont été entreprises. En effet, selon le nombre de kilomètres parcourus par année, l'achat de véhicules d'occasion est dorénavant systématiquement proposé, pour une question budgétaire. En raison de l'évolution du cours de l'Euro par rapport au franc suisse, les prix des véhicules neufs sont actuellement compétitifs. Cependant, toutes les alternatives de financement n'ont pas encore été analysées.

	No 78 Audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules de l'État de Genève/ MOVE	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	Enfin, le groupe MOVE en collaboration avec le service de management environnemental devra faire une proposition de financement pour concrétiser le plan de renouvellement anticipé.				03.06.15	Le GM, en collaboration avec le SME, a élaboré une proposition de financement pour le plan de renouvellement anticipé. Un PL a été déposé, mais refusé le 3 juin 2015 par le CE.
5.4.4	<u>Recommandation N°14</u> La Cour recommande au groupe MOVE, en collaboration avec les garages de procéder à la mise à jour de l'ensemble des permis de circulation une fois la validation du collège des SG obtenue.	1	Garages	12/2015	09.06.15	Fait.

N° 79 SIG : audit de gestion relatif à la gouvernance du processus d'investissement rapport publié le 19 juin 2014

Le rapport contient 13 recommandations toutes acceptées par l'audité.

Actuellement, 8 recommandations ont été mises en place, 5 sont non réalisées au 30 juin 2016.

Relativement **aux recommandations mises en œuvre**, les actions suivantes ont été réalisées :

- la nouvelle procédure « gestion des projets et des décisions d'investissements » est entrée en vigueur le 1er septembre 2015. Celle-ci fixe notamment les documents obligatoires à chaque phase décisionnelle d'un projet ainsi que les responsabilités de chaque intervenant, et rend obligatoire l'élaboration d'une étude détaillée ;
- des auditions avec les collaborateurs des SIG concernés par le rapport ont été menées par les SIG afin de déterminer le cas échéant les mesures disciplinaires à prendre. Sur la base des compléments d'information émanant de ces auditions, aucune sanction disciplinaire n'a été prise.

Parmi les **recommandations non réalisées**, il est relevé les points suivants :

- les contrôles a posteriori à mener sur la nouvelle procédure « gestion des projets et des décisions d'investissements » doivent se poursuivre sur la fin de l'année 2016. A ce sujet, il convient également de préciser que l'audit interne des SIG a planifié en 2017 une mission d'assurance visant à passer en revue la procédure précitée ;
- la nouvelle lettre de mission, la politique de prise (ou de maintien) de participation ainsi que le modèle de reporting pour les projets

de plus de 10 millions ont été établis. Ces documents doivent néanmoins être encore revus et validés par les instances des SIG ;

- la précision des critères de dysfonctionnement grave prévus à l'article 8 du PL 11391 et qui est du ressort du Conseil d'État. En effet, il est prévu que cette recommandation soit abordée seulement à l'issue du vote du PL précité. Or, le PL demeure à ce jour un « objet en suspens » devant la commission législative du Grand Conseil.

Concernant la valorisation et la rentabilité des parcs éoliens du portefeuille d'Ennova, la Cour a obtenu la documentation nécessaire à la compréhension de leur évolution et la communication qui en est faite aux organes dirigeants des SIG. Il en ressort une communication transparente et régulière au Conseil d'administration quant à l'avancement des projets éoliens. Par ailleurs, les principales variables influençant le rendement potentiel des parcs éoliens connaissent une évolution actuellement favorable pour les SIG (renforcement du CHF, structure de coût d'Ennova réduite, meilleure productivité de la technologie éolienne).

Toutefois, aucun parc du portefeuille d'Ennova n'est en fonctionnement à ce jour, la première autorisation de construire étant attendue pour 2019.

	No 79 Audit de gestion relatif à la gouvernance du processus d'investissement des SIG	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	<u>Recommandation n°1</u> <u>(État de Genève – Présidence)</u> Tenant compte de la possible avancée législative de la LOIDP, la Cour recommande au responsable de la gestion globale des risques de l'État, une fois la loi votée et si elle l'est en ces termes, de proposer au Conseil d'État une précision des critères de dysfonctionnement grave prévus dans l'article 8 LOIDP sur la base de la gestion des risques existante. En effet, il serait opportun d'assurer la cohérence entre les critères de dysfonctionnement grave et les risques remontés par les entités faisant partie du périmètre de consolidation de l'État de Genève. En cas de refus du projet de loi par le parlement, il s'agira de préciser les critères nécessitant une intervention du Conseil d'État dans le cadre de la LSIG, voire des autres lois régissant les institutions de droit public.	3 ¹¹	Responsable de la gestion globale des risques de l'État	Jour d'approbation du PL 11391 + X mois (X à définir une fois le projet de loi approuvé)		Non réalisé au 30 juin 2016. La recommandation sera traitée suite au vote du PL 11391.

¹¹ *Commentaire du département présidentiel : le risque, dans ce cas, est constitué par l'absence de "critères de dysfonctionnement grave", ce qui ne permettrait pas au Conseil d'État de prendre les bonnes décisions en cas de besoin. Ce risque pourrait se classer comme "significatif" ou dans le pire des cas "majeur" en fonction de sa fréquence d'apparition, car l'impact serait vraisemblablement très fort.*

	No 79 Audit de gestion relatif à la gouvernance du processus d'investissement des SIG	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	Recommandation n°2 (État de Genève – DALE) Tenant compte de la possible avancée législative de la LOIDP, la Cour invite le DALE à proposer au Conseil d'État un règlement d'application précisant les modalités nécessaires à la mise en œuvre de l'article 16 lettre c de la LOIDP (si inchangé et une fois la loi votée). À cet égard, le modèle de profil d'exigences pour les membres du conseil d'administration des entités de la Confédération contient des bases pertinentes (connaissances de la branche, connaissances spécialisées, compétences professionnelles, sociales et personnelles, etc.). En cas de refus du projet de loi par le parlement, il s'agira de préciser les critères de compétences des membres du CA des SIG dans le cadre des bases légales actuelles.	2	Secrétariat général du DALE	Vote du PL (initial Fin septembre 2014)		Non réalisé au 30 juin 2016. Le DALE a mis en œuvre la partie de la recommandation considérant un vote positif du PL11391 par le Parlement, via un amendement à l'article 16 al. 1 lit. c LOIDP (PL 11391), précisant les compétences requises des candidats au CA. La recommandation reste ouverte en attendant le vote du PL 11391, dès lors qu'une autre action sera requise en cas de vote négatif.

	No 79 Audit de gestion relatif à la gouvernance du processus d'investissement des SIG	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	<u>Recommandation n°3 (Conseil d'administration (CA))</u> S'assurer que les points clés de la procédure projet d'affaires soient respectés lors de la prise de décision par le CA. Les éventuelles exceptions doivent être soumises pour approbation au CA.	4	Président du CA	31.10.2016 (initial fin 2014, puis 30.09.2015)		Non réalisé au 30 juin 2016. La nouvelle procédure « <i>gestion des projets et des décisions d'investissements</i> » est entrée en vigueur le 1 ^{er} septembre 2015. Des contrôles a posteriori sur un échantillon de projets ont débuté en 2016 et se poursuivront sur la fin de l'année.
5	<u>Recommandation n°4 (Conseil d'administration (CA))</u> S'assurer que les documents supportant les propositions d'investissement lui soient transmis dans des délais adéquats afin notamment qu'il puisse effectuer une revue critique des dossiers qui lui sont soumis et identifier, le cas échéant, des problématiques pouvant remettre en cause la réalisation des projets d'affaires.	4	Président du CA	30.09.2015 (initial immédiat)	15.12.2015	Fait. La nouvelle procédure « <i>gestion des projets et des décisions d'investissements</i> » mentionne que les documents de support doivent être envoyés à l'instance décisionnelle dans un délai minimum de quatre jours ouvrés avant sa tenue.

	No 79 Audit de gestion relatif à la gouvernance du processus d'investissement des SIG	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	<u>Recommandation n°5 (Conseil d'administration (CA))</u> Effectuer un suivi de ses demandes auprès de la direction générale par la mise en place d'un reporting spécifique tenu à jour lors de chaque séance.	3	Président du CA	Immédiat	31.12.2014	Fait.
5	<u>Recommandation n°6 (Conseil d'administration (CA))</u> Valider le cadre financier, opérationnel et stratégique des projets d'affaires dans le cadre du lancement du projet par la DG. À cette fin, le CA pourrait par exemple utiliser le même modèle décisionnel que celui déjà utilisé pour la décision de lancement dans la note de recommandation. Ce point nécessite l'adaptation de la procédure projets d'affaires.	3	Président du CA	30.09.2015 (initial fin 2014)	15.12.2015	Fait. La nouvelle procédure « <i>gestion des projets et des décisions d'investissements</i> » fixe les documents obligatoires à chaque phase décisionnelle d'un projet. Une note de recommandation doit être systématiquement établie pour toute phase d'un projet nécessitant une décision de l'instance décisionnelle.

	No 79 Audit de gestion relatif à la gouvernance du processus d'investissement des SIG	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	<u>Recommandation n°7 (Conseil d'administration (CA))</u> S'assurer lors de sa décision de validation des projets qu'ils sont conformes aux cadres financier, opérationnel et stratégique décidés lors du lancement. À cette fin, le CA pourrait par exemple utiliser le même modèle décisionnel que celui déjà utilisé pour la décision de lancement de la note de recommandation. En plus d'une note explicative (note CA), les analyses détaillées et les projets de contrats ou partenariats devraient faire partie intégrante de la documentation mise à disposition. Ce point nécessite l'adaptation de la procédure projets d'affaires.	3	Président du CA	30.09.2015 (initial fin 2014)	15.12.2015	Fait. La nouvelle procédure « <i>gestion des projets et des décisions d'investissements</i> » fixe les documents obligatoires à chaque phase décisionnelle d'un projet. Une note de recommandation doit être systématiquement établie pour toute phase d'un projet nécessitant une décision de l'instance décisionnelle.
5	<u>Recommandation n°8 (Conseil d'administration (CA))</u> Préciser les points devant être traités dans le rapport des représentants des SIG dans les CA des participations détenues par les SIG (chapitre 4 de la lettre de mission), notamment d'un point de vue stratégique, financier et opérationnel.	2	Président du CA	30.09.2016 (initial fin 2014, puis 31.12.2015)		Non réalisé au 30 juin 2016. La nouvelle « lettre de mission » ainsi que la politique de prise (ou de maintien) de participation doivent encore être revues puis validées.

	No 79 Audit de gestion relatif à la gouvernance du processus d'investissement des SIG	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	<u>Recommandation n°9 (direction générale)</u> Mettre en place, à l'attention du CA ou de l'un de ses comités, un reporting trimestriel récapitulatif des projets d'affaires, établi par le client-projet (tableau de suivi des indicateurs clés).	3	Directeur général	30.09.2016 (initial fin 2014-2015, puis 30.09.2015)		Non réalisé au 30 juin 2016. Un suivi des projets est prévu dans la nouvelle procédure « <i>gestion des projets et des décisions d'investissements</i> » Un modèle de reporting a été élaboré pour les projets de plus de 10 millions mais ce document doit encore être revu et validé.
5	<u>Recommandation n°10 (direction générale)</u> Joindre systématiquement à la note de recommandation (dès la décision de lancement) une fiche tenue à jour précisant les rôles et responsabilités des acteurs du projet d'affaires, notamment concernant les négociations, les suivis financiers et opérationnels. Ce point doit faire l'objet d'une adaptation de la procédure projets d'affaires.	2	Directeur général	30.09.2015 (initial fin oct. 2014)	15.12.2015	Fait. La nouvelle procédure « <i>gestion des projets et des décisions d'investissements</i> » fixe les responsabilités de chaque intervenant.

	No 79 Audit de gestion relatif à la gouvernance du processus d'investissement des SIG	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	<u>Recommandation n°11 (direction générale)</u> Modifier la procédure projets d'affaires afin de rendre obligatoire la décision d'effectuer une étude détaillée.	2	Directeur général	30.09.2015 (initial T3 2014)	15.12.2015	Fait. La nouvelle procédure « <i>gestion des projets et des décisions d'investissements</i> » rend obligatoire l'élaboration d'une étude détaillée.
5	<u>Recommandation n°12 (direction générale)</u> Compléter la procédure projets d'affaires par un chapitre précisant le conflit d'intérêts (notamment ségrégation des responsabilités : décisionnel vs partie prenante opérationnelle du projet; les équipes projet ne comprennent pas plus d'un directeur) et les mesures pour réduire ce risque.	4	Directeur général	30.09.2015 (initial fin 2014)	15.12.2015	Fait. La nouvelle procédure « <i>gestion des projets et des décisions d'investissements</i> » fixe les responsabilités ainsi que les règles de gestion lors de conflits d'intérêts.
5	<u>Recommandation n°13 (mesures administratives)</u> Engager les procédures visant à prendre si nécessaire les mesures administratives prévues dans le statut du personnel à l'encontre des collaborateurs des SIG ayant été impliqués de manière active sur les projets couverts par le présent rapport.	3	Directeur général	30.09.2015 (initial sept. 2014)	15.12.2015	Fait. Des auditions ont été menées afin de déterminer le cas échéant les mesures disciplinaires à prendre. Sur la base des compléments d'information émanant de ces auditions, les SIG ont considéré que le dossier était clos, sans prendre de sanction disciplinaire.

N° 80 Audit financier et de gestion relatif à l'entretien des routes, Convention de 1936 et décomptes routiers rapport publié le 26 juin 2014

Le rapport contient 11 recommandations toutes acceptées par l'audité.

Au 30 juin 2016, 4 recommandations ont été mises en œuvre et 7 sont non réalisées.

Parmi les **4 recommandations mises en œuvre**, les mesures prises sont les suivantes :

- Une séance a été organisée début 2015 avec un représentant de l'OFS qui a indiqué qu'il n'était pas possible de remonter au-delà de 2012 pour un éventuel rattrapage de dépenses.
- La Ville de Genève a confirmé au canton que le montant des primes d'assurance, soit 40'000 F, n'a pas à être pris en compte dans le décompte routier, car il est intégré directement dans les investissements.
- Une liste des dépenses de fonctionnement et d'investissement devant faire partie du décompte a été établie.

L'ensemble des axes d'amélioration mis en œuvre pourra faire l'objet d'une vérification détaillée ultérieure.

Parmi les **7 recommandations non réalisées**, les plus importantes portent sur :

- L'abandon de la Convention et son remplacement par un contrat de prestations.
- La délégation à la Ville de Genève de l'établissement du décompte concernant les dépenses d'entretien et d'investissement pour ses routes à caractère cantonal et les contrôles que le DETA doit effectuer.

- La mise en place d'une directive pour l'établissement et le contrôle du décompte routier.
- L'analyse sur l'intégration dans le décompte routier des dépenses et des revenus en lien avec les parkings.
- La validation avec la DGFE de la conformité aux IPSAS de la méthode de comptabilisation des décomptes routiers.

La Cour relève qu'aucune nouvelle recommandation n'a été mise en place entre les 30 juin 2015 et 2016 et qu'il reste 7 recommandations non réalisées au 30 juin 2016.

Compte tenu du nombre de recommandations non réalisées, la Cour suggère à la DGPSG d'accélérer leur mise en œuvre car elles représentent des éléments importants dans la gestion des décomptes routiers.

	No 80 Audit financier et de gestion relatif à l'entretien des routes, Convention de 1936 et décomptes routiers	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4	Recommandation n 1 La Cour recommande au DETA l'abandon de la convention de 1936 et de ses avenants et la mise en place d'un contrat de prestations entre l'État de Genève et la Ville de Genève, portant sur le financement par le canton de l'entretien des artères municipales à caractère cantonal de la Ville de Genève. Le contrat de prestations devra définir : • Le montant, la durée et les modalités de versement de la subvention (respectant l'art 20 de la LRoutes) ; • Les routes bénéficiaires de la subvention ; • Les prestations attendues de la Ville de Genève en termes d'entretien et de nettoyage ; • Les indicateurs et valeurs cibles permettant un suivi des objectifs liés aux prestations attendues ; • Les outils et activités permettant un contrôle de l'utilisation de la subvention. Il en résultera la disparition de la compensation avec les frais de police, ce qui entraînera de facto une diminution, dans les comptes de l'État de Genève, des frais d'entretien des routes communales à caractère cantonal en Ville de Genève si, à ces derniers, ne correspond pas une charge de subvention du même montant.	2	DGPSG	Courant 2017 (initial Fin 2015, dépend de la phase II de l'audit)		Non réalisée. Dans le cadre d'une nouvelle définition des routes cantonales et des transferts qui en découleront entre le canton et les communes, un groupe de travail comprenant l'État, l'ACG et la Ville de Genève a été créé et plusieurs séances ont été tenues au 30 juin 2016. Des pourparlers sont en cours avec la Ville au sein de ce groupe de travail.

	No 80 Audit financier et de gestion relatif à l'entretien des routes, Convention de 1936 et décomptes routiers	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.1	Recommandation n°2 Tant que la convention de 1936 est en vigueur et que les parties contractantes souhaitent maintenir l'utilisation du document « Droit sur la benzine de la Ville de Genève », la Cour recommande au DETA de mettre en place une collaboration avec la Ville de Genève pour l'établissement du décompte précité. Cette collaboration portera sur les aspects suivants : - Analyse des taux d'imputation appliqués aux comptes de la Ville de Genève dans le décompte, puis validation ou modification de ceux-ci ; - Détermination des services et natures de charges à prendre en compte dans le décompte ; - Détermination des dépenses d'investissements à prendre en compte en utilisant des critères objectifs de choix. Ces travaux devront être réalisés par les services concernés de la Ville de Genève. En effet, les services (VVP, GCI, LOM, SAM) sont les mieux à même de déterminer avec précision : • les dépenses d'entretiens et d'investissement en lien avec les routes à caractère cantonal ; • Les clés de répartition permettant une affectation des frais indirects au coût d'entretien des routes à caractère cantonal.	3	DGPSG	31.12.2016 (initial 30.09.2014, puis 15.10.2015)		Non réalisée. Suite à un changement de procédure, le décompte 2016 de la Ville de Genève (basés sur les données de 2014) est d'abord validé par l'OFS, puis est pris en compte par le DETA. Dès lors, la DGPSG n'effectuera plus qu'un contrôle sur la déclaration des revenus de la Ville versés par l'État dans le cadre de la Convention de 1936.

	No 80 Audit financier et de gestion relatif à l'entretien des routes, Convention de 1936 et décomptes routiers	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.1	Recommandation n°3 Tant que la convention de 1936 est en vigueur et que les parties contractantes souhaitent maintenir l'utilisation du document « Droit sur la benzine de la Ville de Genève », la Cour recommande au DETA de déléguer à la Ville de Genève l'établissement du décompte concernant les dépenses d'entretien et d'investissement pour ses routes à caractère cantonal, charge à lui de procéder ensuite aux contrôles qu'il jugera nécessaires.	2	DGPSG	31.12.2016 (initial 30.09.2014, puis 15.10.2015)		Non réalisée. Suite à un changement de procédure, le décompte 2016 de la Ville de Genève (basés sur les données de 2014) est d'abord validé par l'OFS, puis est pris en compte par le DETA. Dès lors, la DGPSG n'effectuera plus qu'un contrôle sur la déclaration des revenus de la Ville versés par l'État dans le cadre de la Convention de 1936.
5.1	Recommandation n°4 La Cour recommande au DETA de vérifier avec l'OFS si une prise en compte des dépenses de fonctionnement et d'investissement de la Ville de Genève non prises en compte dans les précédents décomptes routiers peuvent faire l'objet d'un rattrapage. Ceci au vu de la prise en compte décalée des charges routières indiquées dans le décompte routier 2012 pour le calcul de la subvention fédérale.	2	DGPSG	30.09.2014	08.01.2015	Fait. Une séance a été organisée avec un représentant de l'OFS. Il n'est pas possible de remonter au-delà de 2012 pour un rattrapage de dépenses.

	No 80 Audit financier et de gestion relatif à l'entretien des routes, Convention de 1936 et décomptes routiers	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2	Recommandation n°5 La Cour recommande au DETA de faire effectuer par les services de la Ville de Genève une analyse permettant de confirmer ou infirmer le montant de 40'000 F pris en compte dans le décompte routier pour l'assurance.	1	DGPSG	30.09.2014	Février 2015	Fait. La VdG a confirmé au canton que ce montant d'assurance de 40'000 F n'a pas à être pris en compte dans le décompte routier.
5.2	Recommandation n°6 La Cour recommande au DETA de mettre en place une directive/procédure qui devra prévoir notamment : • Les rôles et responsabilités des différents services concernés par les dépenses de fonctionnement et d'investissement en lien avec les routes cantonales. Ceci afin de garantir et mettre à disposition de la cheffe de service une information fiable et complète ; • Les contrôles nécessaires à la supervision du décompte routier établi par la cheffe de service des services généraux du DETA ; • Les procédures garantissant une transmission sans perte d'information dans le cas d'un transfert de responsabilité du décompte routier ou du départ du chef de service des services généraux du DETA.	2	DGPSG	31.12.2016 (initial 31.10.2014, puis 15.10.2015)		Non réalisée. Bien que la directive sur l'établissement du décompte de l'État ait été établie, elle doit être complétée et précisée.

	No 80 Audit financier et de gestion relatif à l'entretien des routes, Convention de 1936 et décomptes routiers	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2	Recommandation n°7 Afin de garantir une prise en compte de l'intégralité des dépenses de fonctionnement et d'investissement se rapportant aux routes cantonales et pouvant être reportées dans le décompte routier transmis à la Confédération, la Cour recommande au DETA d'établir une liste des dépenses de fonctionnement et d'investissement devant faire partie du décompte routier. Pour ce faire, la Cour recommande au DETA de prendre contact avec l'OFS pour faire valider cette liste une fois établie.	2	DGPSG DGT SF	31.10.2014	30.09.2014	Fait.
5.2	Recommandation n°8 En ce qui concerne les éléments (CR) soumis à pondération dans le décompte routier, la Cour recommande au DETA de vérifier la nécessité de réactualiser ces taux au regard des fondements économiques, comptables et réglementaires.	1	DGPSG	31.12.2016 (initial 31.10.2014, puis 15.10.2015)		Non réalisée. Le DETA va prendre contact avec l'OFS pour déterminer l'origine et la pertinence des taux de pondération actuels. Une explication sur les taux retenus par l'OFS fera l'objet d'une formalisation.

	No 80 Audit financier et de gestion relatif à l'entretien des routes, Convention de 1936 et décomptes routiers	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2	Recommandation n°9 La Cour recommande au DETA de vérifier avec l'OFS si une prise en compte des dépenses de fonctionnement et d'investissement de l'État de Genève non pris en compte dans les précédents décomptes routiers peuvent faire l'objet d'un rattrapage. Ceci au vu de la prise en compte décalée des charges routières indiquées dans le décompte routier 2012 pour le calcul de la subvention fédérale.	2	DGPSG	30.09.2014	08.01.2015	Fait. Une séance a été organisée avec un représentant de l'OFS. Il n'est pas possible de remonter au-delà de 2012 pour un rattrapage de dépenses.
5.2	Recommandation n°10 La Cour recommande au DETA d'effectuer une analyse permettant de faire ressortir toutes les dépenses et revenus en lien avec les parkings qui peuvent être pris en compte dans le décompte routier. Cette analyse devra inclure les dépenses et revenus liés aux parkings situés sur le territoire de la Ville de Genève. Pour ce faire, la Cour recommande de prendre contact avec l'OFS afin d'établir la liste exhaustive des dépenses et revenus concernant les parkings pouvant être pris en considération dans le décompte routier.	2	DGPSG DGT Fondation des parkings	31.12.2016 (initial 31.10.2014, puis 15.10.2015)		Non réalisée. Les charges et revenus de la fondation des parkings ont été inclus pour le décompte établi en 2015. En collaboration avec l'OFS, une analyse sera effectuée afin de déterminer de manière précise les types de charges et de revenus devant être inclus dans le décompte qui sera établi en 2016.

	No 80 Audit financier et de gestion relatif à l'entretien des routes, Convention de 1936 et décomptes routiers	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2	<u>Recommandation n°11</u> La Cour recommande au DETA de prendre contact avec la DGFE afin de mettre en place un calcul permettant de répondre aux prescriptions des normes IPSAS.	2	DGPSG SF	31.12.2016 (initial 31.10.2014, puis 15.10.2015)		Non réalisée. Afin de déterminer si le mode de comptabilisation des décomptes est conforme aux prescriptions des normes IPSAS, la DGPSG sollicitera l'avis de la DGFE.

N° 81 Évaluation de la politique publique de lutte contre les violences domestiques rapport publié le 10 juillet 2014

La Cour a émis 15 recommandations, dont 13 ont été acceptées et deux rejetées.

Actuellement, seules 2 recommandations ont été mises en place et 11 sont en cours.

Cette situation résulte notamment du fait qu'une importante réorganisation du service chargé de la mise en œuvre de la politique publique a eu lieu le 1^{er} septembre 2015. En application de celle-ci, le poste de délégué aux violences domestiques a été supprimé et le bureau des violences domestiques a été intégré au bureau pour la promotion de l'égalité qui s'appelle désormais le « bureau de la promotion de l'égalité entre femmes et hommes et de prévention des violences domestiques » (BPEV). La directrice de ce nouveau bureau a pris ses fonctions le 1^{er} septembre 2015. Outre la création de ce bureau, les associations qui viennent en aide aux femmes notamment victimes de violences domestiques et qui dépendaient initialement du DEAS ont été transférées au département présidentiel. Dès lors, certaines recommandations ont dû être adaptées ainsi que les délais relatifs à leur mise en œuvre.

La recommandation mise en place cette année concerne la formation continue des policiers. Conformément à la recommandation de la Cour, cette formation est axée sur les problèmes rencontrés sur le terrain, soit sur l'intervention et l'enquête de la police et les liens avec les partenaires principaux (UMUS, LAVI, SPMi, centres d'hébergement).

La Cour constate également qu'un important travail a été effectué pour mieux détecter et reconnaître les violences envers les personnes âgées, ceci notamment au sein de la sous-commission "Personnes âgées et violences domestiques" de la Commission consultative sur les violences domestiques mise en place suite au rapport de la Cour. En outre, la Cour

relève une meilleure prise en compte du rôle des témoins par les différents acteurs du réseau.

Parmi les 11 recommandations en cours, des efforts doivent être poursuivis notamment en matière de :

- Formation sur la violence domestique dispensée aux professionnels de la santé ;
- Suivi statistique des personnes prises en charge par des associations subventionnées ;
- Rédaction d'un concept d'intervention qui soit un réel outil de pilotage avec un plan d'actions annuel ;
- Redéfinition du cahier des charges des collaborateurs du BPEV en charge des violences domestiques afin qu'ils se focalisent davantage sur des aspects stratégiques ;
- Récolte de données statistiques pertinentes émanant des institutions membres de l'Observatoire ainsi que des HUG.

	N°81 Rapport d'évaluation de la politique de lutte contre les violences domestiques	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.5	Recommandation n°1 La Cour recommande au délégué de cibler davantage certaines campagnes de sensibilisation sur les témoins ainsi que sur la problématique des violences sexuelles.	Directrice du BPEV (responsable initial : le délégué aux violences domestiques)	31.12.2018		En cours. Intégration de la thématique "violences sexuelles" dans différentes actions organisées par le BPEV (Exemple : biennale du genre consacrée à la thématique des violences en novembre 2016 et organisation d'un forum sur les violences domestiques consacré aux violences envers les enfants (y.c. sexuelles) le 13 octobre 2016). La brochure "Violences conjugales : le choix des possibles", qui a été éditée par le Centre LAVI et Solidarité Femmes avec l'aide financière du BPEV, comporte déjà un chapitre sur le rôle des témoins face aux violences conjugales. D'autres mesures seront progressivement mises en place.

	N°81 Rapport d'évaluation de la politique de lutte contre les violences domestiques	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.5	Recommandation n°2 La Cour recommande au délégué de mettre sur pied une formation continue à l'attention des professionnels de la santé pour les sensibiliser à la détection de la violence domestique.	Directrice du BPEV (responsable initial : le délégué aux violences domestiques)	31.03.2017 (délai initial : 30.06.2016)		En cours. À ce jour, l'ensemble des professionnels de la santé peut déjà avoir accès à un cours de sensibilisation ou de formation dans le domaine des violences domestiques. Les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) travaillent à la réalisation d'un module de formation, de sensibilisation et de détection destiné à tous les professionnels de la santé en leur sein. La directrice du BPEV a pris contact avec les HUG afin d'étendre cette future formation à l'ensemble des professionnels de la santé du canton de Genève.

	N°81 Rapport d'évaluation de la politique de lutte contre les violences domestiques	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.5	Recommandation n°3 La Cour recommande au délégué de développer des outils destinés à l'information des personnes âgées sur la problématique des violences domestiques.	Directrice du BPEV (responsable initial : le délégué aux violences domestiques)	30.06.2017		En cours. Le rapport "Violences domestiques et personnes âgées: état des lieux, une analyse de compréhension des enjeux et l'élaboration de pistes d'amélioration" a été produit par le Bureau des violences domestiques en octobre 2014. La sous-commission de la Commission consultative sur les violences domestiques "Personnes âgées et violences domestiques" a débuté ses travaux en février 2015. Elle a repris ses travaux durant le 1er semestre 2016 pour poursuivre la mise en œuvre de cette recommandation. Une campagne d'affichage dans les transports publics va être poursuivie jusqu'en avril 2017 en intégrant, courant juin 2016, une diapositive conçue spécialement pour les personnes âgées.

	N°81 Rapport d'évaluation de la politique de lutte contre les violences domestiques	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.5	Recommandation n°4 La Cour recommande au délégué de développer un tableau de bord qui permette d'évaluer l'offre et la demande de places dans les foyers, la durée de l'hébergement et le suivi statistique des personnes prises en charge par les associations subventionnées. Ceci en vue d'améliorer la planification et de permettre aux départements concernés de prendre des décisions d'ordre stratégique.	Directrice du BPEV (responsable initial : le délégué aux violences domestiques)	31.12.2016		En cours. En ce qui concerne l'hébergement d'urgence: une convention a été signée entre l'État de Genève et les institutions concernées. Elle comprend, entre autres, un tableau de bord qui permet d'évaluer l'offre et la demande de places dans les foyers d'urgence, la durée de l'hébergement et le suivi post-hébergement. Hébergement à moyen-long terme : à réaliser. Suivi statistique des personnes prises en charge par les associations subventionnées : à réaliser.

	N°81 Rapport d'évaluation de la politique de lutte contre les violences domestiques	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.5	Recommandation n°5 La Cour recommande au DSE, dans le cadre des contrats de prestations conclus avec les institutions, de fixer des objectifs et d'inclure des indicateurs permettant d'améliorer la prise en charge et le suivi des auteurs (ex. délai de la prise en charge des auteurs, participation aux entretiens socio-thérapeutiques prévus par la LVD et mesure de la récidive).	Directrice du BPEV (responsable initial : le délégué aux violences domestiques)	30.06.2017		En cours. Les indicateurs portant sur le délai de la prise en charge des auteurs et la participation aux entretiens sociothérapeutiques sont déjà inclus dans les contrats de prestations des institutions concernées (associations Vires et Face à Face). L'indicateur portant sur la mesure de la récidive est déjà inscrit dans le contrat de l'association Face à Face. Il sera également inscrit dès le renouvellement (2017) du contrat de prestations de l'association Vires.
4.1.5	Recommandation n°6 La Cour recommande au DEAS de communiquer au délégué toute décision relative aux subventions accordées aux institutions concernées par les violences domestiques.	DGAS (Direction générale de l'action sociale)	Immédiat	10.07.2014	Fait. Le principe de communiquer au délégué toute décision relative aux subventions accordées aux institutions concernées par les violences domestiques est déjà accepté. Cette recommandation est ainsi considérée comme mise en œuvre et le sera encore plus particulièrement lors du renouvellement des contrats de prestations.

	N°81 Rapport d'évaluation de la politique de lutte contre les violences domestiques	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.5	Recommandation n°7 La Cour recommande au DIP de communiquer au délégué toute décision relative aux subventions accordées aux institutions concernées par les violences domestiques.	N/A	N/A		Cette recommandation a été rejetée. Le Centre de consultation spécialisé dans le traitement des séquelles d'abus sexuels et d'autres traumatismes (CTAS) ne dépend plus du DIP. Il a été transféré au BPEV.
4.2.5	Recommandation n°8 La Cour recommande au délégué de rédiger, lors de chaque début de législature, un concept d'intervention qui soit un réel outil de pilotage avec un plan d'action annuel.	Directrice du BPEV (responsable initial : le délégué aux violences domestiques)	01.01.2018 (délai initial : 31.12.2015)		En cours. Du fait du rassemblement du Bureau pour la promotion de l'égalité et du Bureau des violences domestiques dans un nouveau service et de la modification de la loi sur les violences domestiques qui entraîne la suppression du titre de délégué aux violences domestiques, cette recommandation sera suivie d'ici janvier 2018 par la personne en charge de ce nouveau service.

	N°81 Rapport d'évaluation de la politique de lutte contre les violences domestiques	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.5	Recommandation n°9 La Cour recommande au délégué de recueillir des informations sur les problèmes rencontrés sur le terrain par les policiers lors des interventions pour violences domestiques et d'axer le cours qu'il dispense aux policiers sur ces problèmes. En outre, il faudrait qu'il mette en place, en collaboration avec la police, une procédure d'intervention pour gérer ces cas.	Directrice du BPEV (responsable initial : le délégué aux violences domestiques)	30.06.2015	Mai 2016	Fait. La formation continue des policiers a repris en 2016 après 2 ans d'interruption. Elle est axée sur l'intervention et l'enquête de la police, les liens avec les partenaires principaux (UMUS, LAVI, SPMi, centres d'hébergement) et sur les problèmes rencontrés sur le terrain. Elle comprend une formation théorique de 2 heures et une formation pratique lors de laquelle chaque participant est confronté à une situation où il doit prononcer un éloignement administratif et effectuer les démarches nécessaires à cette fin. Concernant les procédures d'intervention, 2 ordres de services ont été établis : l'un sur la manière d'intervenir, l'autre sur la manière d'établir les documents en cas d'éloignement de l'auteur. Ces procédures sont explicitées dans une formation e-learning mise en place en mai 2014 et

	N°81 Rapport d'évaluation de la politique de lutte contre les violences domestiques	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
					devenue obligatoire. En outre, une application smartphone destinée aux professionnels a été mise en place. Cette application est utilisable directement sur le terrain par les policiers.

	N°81 Rapport d'évaluation de la politique de lutte contre les violences domestiques	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.5	Recommandation n°10 La Cour recommande au DSE de redéfinir le cahier des charges du délégué afin qu'il se focalise sur la vision stratégique et le pilotage de la politique publique.	Direction générale de l'intérieur (responsable initial : Secrétaire général du DSE)	31.12.2016 (délai initial 31.03.2015, second délai : 31.12.2015)		En cours. Nouveau délai en lien avec la réorganisation du service. Tous les cahiers des charges des collaborateurs du BPEV en charge des violences domestiques seront mis à jour d'ici le 31.12.2016.
4.2.5	Recommandation n°11 La Cour recommande au DSE d'inclure dans les contrats de prestations conclus avec les institutions une obligation de fournir à l'Observatoire les données statistiques nécessaires à la mise en œuvre du concept d'intervention.	Directrice du BPEV (responsable initial : le délégué aux violences domestiques)	Dès renouvellement des contrats		En cours. La majorité des contrats ont été travaillés en intégrant cette obligation. Cette recommandation est ainsi mise en œuvre dans le cadre du renouvellement des contrats de prestations des associations concernées.

N°81 Rapport d'évaluation de la politique de lutte contre les violences domestiques		Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.5	Recommandation n°12 La Cour recommande au DEAS d'inclure dans les contrats de prestations conclus avec les institutions une obligation de fournir à l'Observatoire les données statistiques nécessaires à la mise en œuvre du concept d'intervention.	Direction générale de l'intérieur (responsable initial : Direction générale de l'action sociale (DGAS))	31.12.2016		En cours. Les associations qui dépendaient initialement du DEAS (Arabelle, Solidarité-Femmes, SOS-Femmes et Viol-Secours) ont été transférées sous la responsabilité du département présidentiel. Actuellement, la possibilité d'intégrer les données à l'Observatoire des violences domestiques émanant de l'association SOS femmes, dont la population est hybride, est étudiée. Comme demandé par la Cour, les prochains contrats de prestations (entrée en vigueur au 1er janvier 2017) incluront une clause invitant ces institutions à fournir à l'Observatoire des données statistiques nécessaires à la mise en œuvre du concept d'intervention. Cette recommandation sera ainsi mise en œuvre dans le cadre du renouvellement des contrats de prestations des associations concernées (délai au 31.12.2016).

	N°81 Rapport d'évaluation de la politique de lutte contre les violences domestiques	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.5	Recommandation n°13 La Cour recommande au DIP d'inclure dans les contrats de prestations conclus avec les institutions une obligation de fournir à l'Observatoire les données statistiques nécessaires à la mise en œuvre du concept d'intervention.	DGOEJ	Prochain contrat de prestations (2018)		En cours. Cette recommandation sera appliquée lors du renouvellement des contrats de prestations en 2018.
4.2.5	Recommandation n°14 La Cour recommande aux HUG de fournir à l'Observatoire des données statistiques fiables concernant les violences domestiques.	Dr Emmanuel ESCARD, médecin adjoint responsable de l'UIMPV (unité interdisciplinaire de médecine et prévention de la violence)	31.03.2017 (délai initial : 31.03.2016 pour les statistiques de l'UIMPV et du GPE de 2015.)		En cours. Actuellement, des données des HUG ont été transmises à l'OCSTAT déjà anonymisées, ce qui ne permet pas à ce stade de les fusionner avec les données transmises à l'OCSTAT par les autres organisations utilisant le programme de cryptage Ad hoc. Une réflexion est en cours au sein du département pour améliorer la qualité des statistiques.
4.2.5	Recommandation n°15 La Cour recommande au pouvoir judiciaire de mettre en place les outils nécessaires lui permettant de fournir à l'Observatoire des données statistiques fiables et complètes.	N/A	N/A		Cette recommandation a été rejetée.

N° 82 Audit de légalité relatif aux éléments de rémunération de la haute direction des entités du périmètre de consolidation de l'État de Genève rapport publié le 30 octobre 2014

Sur les 8 recommandations émises par la Cour, 6 ont été acceptées. En effet, 2 recommandations relatives aux règles de rémunération ont été rejetées par le Conseil d'État. Il est regrettable que le Conseil d'État n'adhère pas à une clarification du cadre général de la politique de rémunération. Les travaux parlementaires sur le projet de loi LOIDP pourraient toutefois modifier cette situation.

Compte tenu des travaux parlementaires précités et du retard pris par le projet SCORE, **7 recommandations sont actuellement en cours** et portent des propositions de révision des bases légales ou réglementaires en matière de rémunération, afin de permettre une gestion conforme et plus pertinente de situations particulières (indemnités de départ ou libérations anticipées de l'obligation de travailler d'une durée supérieure au délai conventionnel), ou l'abrogation de normes non utilisées en pratique (déduction des avantages en nature sur le salaire).

Il demeure une **recommandation sans effet** qui concerne la soumission, par le Conseil d'État au Grand Conseil, d'un projet de modification de la LTrait pour inclure la possibilité de versement de gratifications pour des multiples de 5 années de service dès la trentième année de service. Le Conseil d'État avait initialement accepté cette recommandation mais a annoncé avoir renoncé à la mettre en œuvre lors du suivi annuel de la Cour au 30 juin 2016. Cette absence de cadre normatif induit le maintien de règles hétérogènes entre les entités du Grand Etat soumises à la LTrait et celles qui ne le sont pas.

	No 82 Audit de légalité relatif aux éléments de rémunération de la haute direction – Entités du périmètre de consolidation de l'État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Recommandation 1 – règlement LOIDP La Cour invite le Conseil d'État à édicter un règlement d'application de la LOIDP. Ce règlement devrait contenir des règles précises sur le cadre, les composantes et les modalités de fixation de la rémunération pour le directeur général et les autres membres de la haute direction, sur la base des propositions reçues des Conseils d'administration respectifs. L'extrait de PV 13886-2003 pourra alors être annulé.	1	CE	Terme du débat parlementaire sur la LOIDP (note CDC : recommandation refusée par le CE à ce stade)		En cours. En attente du terme du débat parlementaire sur la LOIDP.
4.2.4	Recommandation 2 – règlement LOIDP En outre, la Cour invite le Conseil d'État à inclure dans ce règlement la politique et les principes du système de rémunération de la haute direction (part fixe, part variable, indemnités, débours forfaitaires, plans de prévoyance, etc.), en s'inspirant des recommandations de la Cour dans son rapport du 21 février 2008. À cet égard, il conviendra également de clarifier les critères permettant de dépasser la rémunération maximale prévue dans le projet de LOIDP.	1	CE	Terme du débat parlementaire sur la LOIDP (note CDC : recommandation refusée par le CE à ce stade)		En cours. En attente du terme du débat parlementaire sur la LOIDP.

	No 82 Audit de légalité relatif aux éléments de rémunération de la haute direction – Entités du périmètre de consolidation de l'État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Recommandation 3 – règlement LOIDP De même, la Cour invite le Conseil d'État à inclure dans ce règlement les modalités de publication des rémunérations de chaque membre de la direction, prévue aux art. 43 al. 3 et 52 al. 3 du projet de loi LOIDP, en s'inspirant des recommandations de la Cour dans son rapport du 21 février 2008. À ce titre, le rapport du Conseil fédéral sur le salaire des cadres en 2013 est un exemple de bonne pratique pouvant être facilement transposable au contexte genevois.	1	CE	Terme du débat parlementaire sur la LOIDP (note CDC : recommandation acceptée par le CE à ce stade)		En cours. En attente du terme du débat parlementaire sur la LOIDP.
4.2.4	Recommandation 4 – publication des règles de droit L'art. 12 al.3 du projet de loi 11391 (LOIDP) prévoit que « les statuts et prescriptions autonomes de l'institution, y compris les modifications y relatives, sont rendus publics par la chancellerie d'État. La Chancellerie d'État fixe des exigences de forme. » En conséquence, la Cour invite le Conseil d'État à préciser, également dans le potentiel règlement d'application de la LOIDP si celle-ci est votée, ou à défaut par une modification de la LIPAD, le niveau souhaité de publication des règles de droit liées aux éléments de rémunération.	1	CE	Terme du débat parlementaire sur la LOIDP (note CDC : recommandation acceptée par le CE à ce stade)		En cours. En attente du terme du débat parlementaire sur la LOIDP.

	No 82 Audit de légalité relatif aux éléments de rémunération de la haute direction – Entités du périmètre de consolidation de l'État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Recommandation 5 – statut du personnel La Cour invite le Conseil d'État à déterminer le niveau d'autonomie approprié pour les FIDP/SFIDP, la FPLC et la FTI. Si le statu quo est visé, il conviendra alors de modifier les lois spéciales régissant ces entités (soit la LGL aux art. 14A à 14G pour les FIDP/SFIDP, la LGL aux art. 10 à 14 pour la FPLC et la Loi sur la FTI (PA 327.00)) afin de prévoir explicitement l'attribution au conseil de l'établissement la compétence d'édicter le statut du personnel. Dans le cas contraire, il appartiendra aux Conseils des établissements de prendre les mesures internes pour la mise en œuvre du nouveau droit et la gestion des statuts du personnel possiblement différents au sein de la même institution.	1	CE	Terme du débat parlementaire sur la LOIDP (note CDC : recommandation acceptée par le CE à ce stade)		En cours. En attente du terme du débat parlementaire sur la LOIDP.

	No 82 Audit de légalité relatif aux éléments de rémunération de la haute direction – Entités du périmètre de consolidation de l'État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Recommandation 6 – indemnités de départ ou libération anticipée de l'obligation de travailler Afin de donner un cadre normatif minimal encadrant la pratique des indemnités de départ ou des libérations anticipées de l'obligation de travailler d'une durée supérieure au délai conventionnel, la Cour recommande au Conseil d'État de modifier le RTrait pour inclure une disposition autorisant leur principe, sans barème fixé à l'avance, dans des cas exceptionnels. Cette modification réglementaire permettrait une meilleure gestion des cas problématiques au sein de l'administration, dès lors que le versement d'indemnités de départ la libération anticipée de l'obligation de travailler d'une durée supérieure au délai conventionnel est à même de résoudre bien des situations difficiles par un règlement amiable, permettant d'éviter un litige judiciaire pouvant entraîner des coûts supérieurs à charge de l'employeur.	1	CE	Terme du débat parlementaire sur la LOIDP (note CDC : recommandation acceptée par le CE à ce stade)		En cours. En attente du terme du débat parlementaire sur la LOIDP.

	No 82 Audit de légalité relatif aux éléments de rémunération de la haute direction – Entités du périmètre de consolidation de l'État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Recommandation 7 – gratifications après plus de 30 ans de service Afin de donner un cadre normatif minimal encadrant la pratique des gratifications pour des années de service supérieures à 30 ans, la Cour recommande au Conseil d'État de soumettre au Grand Conseil un projet de modification de la LTrait pour inclure la possibilité de versement de gratifications pour des multiples de 5 années de service dès la trentième année de service.	1	CE	31.12.2016		Sans effet. Après avoir initialement accepté la recommandation, l'audité a indiqué en juin 2016 qu'il renonçait à la mettre en œuvre. Cette absence de cadre normatif induit le maintien de règles hétérogènes entre les entités du Grand Etat qui sont soumises à la LTrait et celles qui ne le sont pas.
4.2.4	Recommandation 8 – prestations en nature En l'état des bonnes pratiques en matière de rémunération, les avantages en nature ne sont pas « déduits » des traitements au personnel, mais, au contraire, constituent un élément d'attractivité de la politique salariale de l'entreprise. Par ailleurs, la mise en place de déductions salariales pour les prestations en nature ne serait pas sans poser des questions délicates en termes de proportionnalité des coûts administratifs en découlant. Dans le contexte d'une vision modernisée d'un système de rémunération telle que prônée dans le programme de législature du Conseil d'État, la Cour recommande au Conseil d'État de soumettre au Grand Conseil un projet de modification de la LTrait visant à abroger son art. 8.	1	CE	31.12.2016		En cours. Cette recommandation sera mise en œuvre dans le cadre de la refonte complète de la loi associée à la nouvelle évaluation des fonctions SCORE

N° 83 Audit de gestion relatif au dispositif du nouveau cycle d'orientation (nCO) rapport publié le 11 décembre 2014

La Cour a émis 13 recommandations qui ont toutes été acceptées par l'audité.

Actuellement, seule une recommandation a été mise en œuvre, 9 recommandations sont en cours de réalisation et 3 sont restées sans effet.

La recommandation mise en œuvre porte sur l'analyse de l'optimisation du nombre d'élèves par classe. Cela a permis de réaliser des gains d'efficience estimés à 26.1 ETP entre la rentrée 2014 et 2015 et 27.7 ETP entre la rentrée 2015 et la rentrée 2016.

Les 8 recommandations en cours portent notamment sur les domaines suivants :

- L'analyse stratégique des principaux axes et objectifs du nCO ;
- L'analyse de la nature des passerelles et des éléments pertinents de pilotage ;
- L'analyse de la pertinence des critères utilisés pour identifier les élèves pouvant être réorientés ;
- La mise en place des mesures d'information et d'orientation scolaire et professionnelle (IOSP) ;
- L'analyse des causes conduisant les élèves réorientés à ne pas se maintenir dans le niveau de la réorientation ;

- L'étude quant à l'intégration dans la formation des enseignants des cours relatifs à l'enseignement « l'orientation professionnelle » ;
- L'optimisation du nombre d'élèves par classe.

Les 3 recommandations restées sans effet concernent :

- La mise en place de mesures organisationnelles permettant de s'assurer que toute modification de règle du nCO, par exemple en termes de norme de passage, repose sur des analyses rigoureuses et formalisées ;
- L'analyse des risques du processus de réorientation permettant d'identifier les étapes et contrôles clés à formaliser ;
- L'intégration des heures IOSP à la grille horaire.

La mise en œuvre de l'ensemble des recommandations demeure essentielle en vue d'une maîtrise adéquate des risques identifiés par la Cour, soit notamment une possible iniquité de traitement entre les élèves lors des réorientations et un suivi insuffisant des mesures de valorisation des formations professionnelles. Dès lors, la Cour ne peut que regretter le retard pris par le DIP dans la mise en place de ses recommandations.

	No 83 Audit de gestion relatif au dispositif du nouveau cycle d'orientation (nCO)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
1	La Cour recommande au secrétariat général du DIP d'effectuer une analyse stratégique des principaux axes et objectifs du nCO en tenant compte des premières conclusions présentées dans ce rapport (voir chapitres suivants). Dans ce cadre, il s'agira de fixer des priorités claires en procédant notamment à des arbitrages entre les objectifs en concurrence (par exemple celui de la valorisation des formations professionnelles par rapport à celui de répartition des élèves à la sortie du CO).	2	SG avec DGEO en support pour analyses de nature métier si nécessaire	Décembre 2017 (initial rentrée 2016)		En cours. Une analyse est en cours sur la mise en œuvre du nCO. Elle est menée conjointement par le SRED et la DGEO. La remise du rapport est prévue pour fin 2017.
2	La Cour recommande à la DGEO de déterminer les éléments pertinents pour un pilotage adéquat du nCO tels que les matières enseignées dans le cadre des mesures d'accompagnement, les modalités de délivrance des mesures (dans la grille horaire ou en dehors). À cet effet, il conviendra de mettre en place des outils et processus permettant une remontée aisée des informations à une fréquence à déterminer (par exemple trimestrielle).	2	DGEO, avec appui SG pour les équipements « outils informatiques »	2017		En cours. Un document de référence en matière d'évaluation pour les écoles du CO "Clarifications dans le domaine de l'évaluation au cycle d'orientation" a été mis à jour en 2015. Un projet de "monitorage des mesures de soutiens" (MMS) a été lancé en 2016. Ce projet devrait permettre d'intégrer des outils de pilotage, dans le système d'information et de communication de l'éducation et de l'information (SICEF), des mesures de soutien ordinaires.

	No 83 Audit de gestion relatif au dispositif du nouveau cycle d'orientation (nCO)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
3	La Cour recommande à la DGEO d'effectuer une analyse des risques du processus de réorientation, en collaboration avec le contrôle interne départemental, afin d'identifier les étapes et contrôles clés qui nécessiteront une formalisation. Sur cette base, une directive aux établissements devra être établie afin de s'assurer que les contrôles dans les établissements soient réalisés.	2	DGEO	Rentrée 2018 (initial rentrée 2016)		Sans effet. Cette recommandation sera traitée suite à la mise en œuvre de la recommandation 1.
4	La Cour recommande au secrétariat général du DIP de s'assurer que toute modification de règle du nCO, par exemple en termes de norme de passage, repose sur des analyses rigoureuses et formalisées.	2	SG	2017		Sans effet.
5	Selon l'analyse de la Cour, une norme pour la réorientation mériterait très certainement d'être plus précise que la « moyenne générale ». Dès lors, la Cour recommande à la DGEO d'effectuer une analyse des critères utilisés pour identifier les élèves pouvant être réorientés afin de fixer un cadre commun maximisant les chances de succès des élèves réorientés. Dans ce cadre, il sera important d'étudier la pertinence de la prise en compte de la moyenne des branches principales (français, allemand et mathématiques) comme élément de la norme.	2	DGEO	2018		En cours. La mise en œuvre de cette recommandation est prévue dans le cadre du projet MMS (voir recommandation 2).

	No 83 Audit de gestion relatif au dispositif du nouveau cycle d'orientation (nCO)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6	La Cour recommande à la DGEO, en collaboration avec l'OFPC, de mettre en place rapidement des mesures de communication/information visant à mieux expliquer la méthode et son utilité au corps enseignant afin d'améliorer l'adhésion à cet objectif d'orientation. En outre, dans une deuxième phase, il conviendrait que la DGEO mette en place un suivi de la mise en œuvre effective de ces mesures d'orientation et prenne les mesures correctives adéquates le cas échéant.	2	OFPC et DGEO	Rentrée 2017 (initial rentrée 2015 pour les premières mesures)		En cours. Un groupe opérationnel a été créé afin de traiter des questions d'orientation (GROP IOSP).
7	La Cour recommande au secrétariat général du DIP d'étudier la possibilité d'intégrer, pour l'ensemble des regroupements/sections, les heures IOSP à la grille horaire de manière spécifique et non au sein de la maîtrise de classe.	3	SG avec DGEO à disposition.	Rentrée 2018 au plus tard		Sans effet. Cette recommandation sera traitée suite à la mise en œuvre de la recommandation 1.
8	La Cour recommande au secrétariat général du DIP d'examiner la possibilité de modifier à court terme la formation des enseignants (revoir les modalités ou l'inscrire dans le cursus IUFE).	2	SG (pour IUFE)	Rentrée 2018 (initial 2016)		En cours.

	No 83 Audit de gestion relatif au dispositif du nouveau cycle d'orientation (nCO)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9	La Cour recommande au secrétariat général du DIP d'évaluer, en collaboration avec les établissements, les besoins horaires en conseillers en orientation.	2	SG, qui sollicitera la DGEO et l'OFPC	Rentrée 2017 (initial 2016)		En cours. L'analyse des besoins horaires en conseillers d'orientation sera traitée dans le cadre du groupe opérationnel chargé de traiter les questions d'orientation (GROP IOSP).
10	La Cour recommande au secrétariat général du DIP d'évaluer la capacité des entreprises sur le sol genevois à accueillir des enfants en stage et en apprentissage. Il s'agira dans ce cadre notamment d'évaluer la possibilité de créer des partenariats avec les entreprises locales. En fonction des résultats de l'analyse, il conviendra de revoir les objectifs fixés en termes de stages obligatoires en entreprise pour les élèves de 11 ^{ème} année. Cette démarche doit s'inscrire dans l'analyse stratégique (voir chapitre 4.4).	2	SG, qui sollicitera l'OFPC et le CIF	Rentrée 2017 (initial 2016)		En cours. Cette recommandation sera traitée dans le cadre du groupe opérationnel chargé de traiter les questions d'orientation (GROP IOSP).

	No 83 Audit de gestion relatif au dispositif du nouveau cycle d'orientation (nCO)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
11	La DGEO doit mener au plus vite une analyse sur les causes qui conduisent des élèves réorientés à ne pas se maintenir dans le niveau de la réorientation ¹² . L'analyse doit porter sur : - les conditions de réorientation (voir notamment la recommandation sur les conditions de réorientation en fin d'année, chapitre 5.4) ; - le soutien nécessaire pour assurer une réorientation.	2	DGEO et SRED pour un suivi sur le long terme	2018		En cours. L'analyse s'appuiera sur les outils de pilotage mis en œuvre dans le cadre de la recommandation 2.
12	Au vu de l'influence exercée par les enseignants lors des réorientations qui ont lieu au cours du premier trimestre, il est important que la DGEO fixe plus clairement les règles et les contrôles nécessaires pour encadrer cette mesure afin de fournir une assurance suffisante que les élèves soient traités de manière homogène dans tous les établissements.	1	DGEO	Rentrée 2018 (initial 2016)		En cours. Une réflexion est actuellement menée sur la structuration des pré-conseils.

¹² Sur l'échantillon de 5 établissements, cela représente 28% des élèves réorientés.

	No 83 Audit de gestion relatif au dispositif du nouveau cycle d'orientation (nCO)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
13	La Cour recommande à la DGEO d'analyser les raisons qui font que les effectifs par classe ne sont pas maximisés. Cette analyse devra se pencher sur les points suivants : - les contraintes empêchant de maximiser le nombre d'élèves par classe ; - les réserves de classes nécessaires aux réorientations. Dans le cadre de cet exercice, il faut tenir compte du fait que le RCO ne fixe pas des maxima d'élèves par classe, mais les effectifs moyens des classes qu'un établissement ne doit, en principe, pas dépasser. Au vu des enjeux, ces travaux devront être finalisés et les modifications mises en œuvre pour la rentrée scolaire 2015-2016.	3	DGEO, sous le contrôle SG et DIP	Septembre 2015		Fait. L'analyse de l'optimisation du nombre d'élèves par classe a permis de réaliser des gains d'efficience estimés à 26.1 ETP entre la rentrée 2014 et 2015 et 27.7 ETP entre la rentrée 2015 et la rentrée 2016.

N° 84 Audit de légalité et de gestion du service de santé de l'enfance et de la jeunesse (SSEJ)

rapport publié le 11 décembre 2014

La Cour a émis 13 recommandations, toutes acceptées par l'entité auditée.

Actuellement, seules 2 recommandations ont été mises en place et 11 sont en cours de réalisation.

Relativement aux recommandations mises en place, des réalisations sont constatées dans les domaines suivants :

- fusion des fonctions de directeur du SSEJ et de directeur du pôle de promotion de la santé et de prévention en un seul poste ;
- suppression du principe de majoration de 25 % pour les heures effectuées au-delà de 19h ou le samedi.

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

- mise en priorité des prestations, projets et actions du SSEJ ;
- élaboration d'un plan de réalisation ;
- définition d'indicateurs de performance ;
- planification et allocation des ressources.

A noter qu'afin de mettre en œuvre les recommandations de la Cour, le SSEJ les a regroupées en trois thématiques traitées chacune par l'un des groupes de travail suivants :

- bilan et clarification structurelle, organisationnelle et communicationnelle ;
- stratégie et pilotage du SSEJ ;
- planification et horaires.

Un planning général a été élaboré pour la mise en œuvre de l'ensemble des recommandations selon les étapes suivantes :

- analyse ;
- identification des éléments clés / élaboration des processus ;
- planification ;
- mise en œuvre ;
- monitoring.

A fin juin 2016, l'étape d'identification des éléments clés et l'élaboration des processus était terminée. La phase de mise en œuvre devrait se dérouler sur 2017.

La Cour regrette le retard pris dans la mise en œuvre des recommandations de la Cour. Depuis l'arrivée de la nouvelle directrice du SSEJ, en avril 2016, des mesures ont toutefois été prises, et la Cour constate avec satisfaction que celles-ci vont dans le sens préconisé par son rapport et couvrent l'intégralité des recommandations émises.

	No 84 Audit de légalité et de gestion du Service de santé de l'enfance et de la jeunesse (SSEJ) – État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	Recommandation n°1 La Cour recommande de clarifier les rôles et responsabilités entre la direction du SSEJ et celle du pôle de promotion de la santé et de prévention. Une fois ces points clarifiés, il s'agira de les communiquer aux collaborateurs du pôle.	2	DGOEJ	Décembre 2015	Avril 2015	Fait. Les deux fonctions ont été réunies en un seul poste.
5	Recommandation n°2 Une fois le point précédent réalisé, il conviendra sur le court terme d'établir un bilan succinct et formalisé de la pertinence de l'organisation actuelle du pôle, notamment quant à l'existence d'un directeur de pôle et d'un directeur du SSEJ, en incluant également dans cette analyse le rattachement du SDS tel que prévu par la LOJeun. Si la pertinence du rattachement du SDS hors du SSEJ venait à être confirmée par les conclusions du bilan, il serait nécessaire de proposer les modifications légales y afférentes.	2	DGOEJ	Décembre 2016		En cours. La question du rattachement du SDS devrait être résolue dans le délai prévu.

	No 84 Audit de légalité et de gestion du Service de santé de l'enfance et de la jeunesse (SSEJ) – État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	Recommandation n°3 La Cour recommande également de définir les éléments pertinents (objectifs, indicateurs, etc.) à remonter par le pôle et selon une fréquence à déterminer. Une fois définis, il s'agira de mettre en place un processus de reporting adéquat.	2	DGOEJ avec l'appui du contrôle de gestion	30.04.2017 (initial : fin 2015)		En cours. Ce point sera traité une fois que les activités, les publics cibles et les lignes d'action auront été définis.
5	Recommandation n°4 La Cour recommande d'identifier les thématiques transversales prioritaires traitées par différents acteurs en lien avec la promotion de la santé et la prévention (y compris les acteurs concernés hors du DIP) et de mettre en place des procédures, protocoles et formations communes. Par exemple, il serait nécessaire de définir une notion unique de la maltraitance et d'avoir une formation commune à tous les acteurs intégrant des cas pratiques qui reflètent les problématiques rencontrées au quotidien. Suite à cela, il serait nécessaire d'établir rapidement une procédure transversale commune.	2	SGDIP DGOEJ Direction de pôle	Fin 2016		En cours. La recommandation sera traitée en tenant compte de la recommandation 5.

	No 84 Audit de légalité et de gestion du Service de santé de l'enfance et de la jeunesse (SSEJ) – État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	Recommandation n°5 La Cour recommande de mettre en place un processus d'analyse rigoureux et formalisé permettant de définir et de prioriser les prestations, projets et actions du SSEJ selon plusieurs horizons temporels et en rapport avec les risques et enjeux en matière de santé publique. Cette analyse pourrait notamment donner lieu à l'abandon ou au « redimensionnement » de certaines prestations jugées non pertinentes ou moins prioritaires (pour tout ou partie de ses bénéficiaires) et permettre de confirmer ou de modifier les axes prioritaires du service. Les bases légales et réglementaires devront le cas échéant être modifiées afin d'être en cohérence avec les prestations définies. Il convient de relever que ce processus d'analyse est un prérequis essentiel à toute réorganisation du service et permettra également le cas échéant d'adapter les ressources dont il bénéficie. Ce processus, dont la périodicité doit être définie (analyses annuelles, bisannuelles, etc.), devrait s'appuyer sur l'analyse des besoins du terrain (par exemple des enquêtes de satisfaction/utilité auprès des parents et/ou élèves et enseignants ¹³), les	3	Direction du SSEJ avec le soutien du SG et du contrôle interne pour les procédures internes à mettre à jour	Décembre 2016		En cours. Le groupe de travail n° 2 a construit un ensemble d'outils d'analyse des activités du SSEJ.

¹³ Par exemple, il serait possible de mesurer la pertinence des visites de santé en effectuant des sondages auprès des parents afin de déterminer le pourcentage d'enfants ayant déjà accès de manière régulière à un pédiatre.

	No 84 Audit de légalité et de gestion du Service de santé de l'enfance et de la jeunesse (SSEJ) – État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	ressources à disposition du SSEJ et les revues de littérature. Elle devrait être réalisée en considérant également les prestations délivrées par d'autres acteurs que le SSEJ (OMP, enseignants, conseillers sociaux, voire les médecins privés, etc.) afin de s'assurer de l'absence de toute prestation redondante. En outre, devraient être intégrées dans la démarche de réflexion les différentes modalités d'action du SSEJ (par exemple, mise en œuvre d'une campagne de prévention ou de démarches plus contraignantes pour les bénéficiaires visant à institutionnaliser certaines actions/thématiques dans une base légale) ainsi que les priorités du plan cantonal de promotion de la santé et de prévention.					

	No 84 Audit de légalité et de gestion du Service de santé de l'enfance et de la jeunesse (SSEJ) – État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	Recommandation n°6 Une fois la stratégie globale définie, il s'agira de la décliner en projets et actions pérennes puis de définir les outils ainsi que la documentation à utiliser. Il s'agira de s'assurer que les actions menées par les différents groupes professionnels ainsi que par les collaborateurs d'un même groupe professionnel du SSEJ forment un ensemble cohérent. Les interventions ponctuelles pourront être réalisées, pour autant qu'elles entrent dans le cadre fixé et que leur acceptation soit centralisée afin de garantir la cohérence d'ensemble du service.	2	La DGOEJ	30.04.2017 (initial : décembre 2016)		En cours. La ligne stratégique émerge des travaux du groupe de travail n°2. Elle doit encore être concrétisée dans le cadre d'un véritable plan stratégique qui soutient et explicite une vision claire, lisible et cohérente de la mission du SSEJ, en complémentarité avec celle des partenaires clés.
5	Recommandation n°7 Afin de mesurer l'efficacité et l'efficience des prestations fournies par le SSEJ et de suivre les axes prioritaires du service, la Cour recommande de définir des indicateurs pertinents (y compris les valeurs cibles) tant au niveau stratégique qu'opérationnel. En outre, il s'agira de fiabiliser le processus de collecte des données statistiques et de définir une stratégie de communication vis-à-vis des indicateurs et statistiques (destinataires, fréquence, etc.) (voir également les recommandations relatives à la communication ci-après).	2	La DGOEJ et validation du SG	30.04.2017 (initial : septembre 2015)		En cours. Les indicateurs dépendent des actions prioritaires retenues et de la méthodologie appliquée pour leur mise en œuvre. Ils seront définis par la direction du SSEJ dans le cadre de l'élaboration du plan d'action.

	No 84 Audit de légalité et de gestion du Service de santé de l'enfance et de la jeunesse (SSEJ) – État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	Recommandation n°8 La Cour recommande de mettre en place un processus de planification rigoureux tenant compte de la stratégie et des priorités du SSEJ qui auront été définies et permettant également de répondre aux urgences pouvant intervenir en cours d'année. Pour ce faire, il s'agira notamment de mener les analyses visant à identifier la proportion adéquate du temps de travail qui doit être dédiée à chaque rubrique de la planification (y compris le temps consacré à la préparation et au suivi des enseignements pour les FCPES (forfait de 0.8)). La planification devrait également être communiquée de manière adéquate aux collaborateurs du SSEJ (communication sur les prestations attendues de la part de la direction pour chaque collaborateur) (voir également les recommandations relatives à la communication ci-après).	2	Direction du SSEJ avec l'appui de la DGOEJ (directeurs financier et administratif, responsable du contrôle interne)	31.12.2016 (initial : décembre 2015)		En cours. Cette recommandation est en cours de traitement dans les différents groupes de travail.
5	Recommandation n°9 Afin de respecter les principes permettant de bénéficier de l'annualisation du temps de travail, la Cour recommande de mettre en place les contrôles adéquats visant à s'assurer qu'une planification des jours et heures de présence, y compris les vacances et les jours fériés ainsi que les récupérations d'heures éventuelles, existe pour chaque collaborateur du SSEJ.	2	Direction du SSEJ	31.12.2016 (initial : juin 2015)		En cours. Cette recommandation est en cours de traitement dans les différents groupes de travail.

	No 84 Audit de légalité et de gestion du Service de santé de l'enfance et de la jeunesse (SSEJ) – État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	Recommandation n°10 Relativement au suivi horaire, la Cour recommande de mettre en place des contrôles formalisés, adéquats et respectant le principe de proportionnalité afin notamment de : • s'assurer que chaque collaborateur rapporte mensuellement les heures prestées ; • s'assurer que les heures prestées annuellement sont en adéquation avec les différentes rubriques de la planification établie ; • identifier et investiguer toute anomalie/incohérence ressortant des heures prestées dans les fichiers de suivi mensuel. À cet effet, des contrôles par sondage pourraient être réalisés afin de rapprocher les heures prestées avec les éventuels livrables disponibles : écrits infirmiers, rapports d'activité réalisés suite à une action donnée, etc. ; • s'assurer que les principes du MIOPE relatifs à l'annualisation du temps de travail sont respectés. Au préalable, il conviendra d'être en mesure d'identifier les heures effectivement réalisées, c'est-à-dire hors forfaits et majorations.	2	Direction du SSEJ	31.12.2016 (initial : Déc 2015)		En cours. Cette recommandation est en cours de traitement dans les différents groupes de travail.

	No 84 Audit de légalité et de gestion du Service de santé de l'enfance et de la jeunesse (SSEJ) – État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	Recommandation n°11 La Cour recommande de revoir certains principes issus de ses procédures de gestion du temps de travail qui s'écartent des règles préconisées par l'annualisation du temps de travail (en particulier, la majoration de 25 % pour les heures effectuées au-delà de 19h ou le samedi).				25.11.14	Fait. Le principe de majoration de 25 % pour les heures effectuées au-delà de 19h ou le samedi a été supprimé.
5	Recommandation n°12 Afin d'améliorer le flux d'information et de communication à plusieurs niveaux, la Cour recommande d'effectuer une analyse des actions de communication à mettre en œuvre notamment en termes de pilotage stratégique, planification, gestion du temps de travail, retours aux collaborateurs et aux différents niveaux d'enseignement sur les prestations/projets/actions effectués, relations avec la DGOEJ, etc. Cette analyse devra notamment identifier les informations pertinentes à communiquer, définir les destinataires, la fréquence, le mode de communication, etc.	1	Direction de pôle Direction du SSEJ	31.12.2016 (initial : décembre 2015)		En cours.

	No 84 Audit de légalité et de gestion du Service de santé de l'enfance et de la jeunesse (SSEJ) – État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	Recommandation n°13 La Cour recommande la mise à jour du manuel de référence du SSEJ afin qu'il soit exact et exhaustif. En outre, il conviendra de mettre à jour les différentes procédures internes du SSEJ. Finalement, il s'agira d'établir un cahier des charges pour chaque fonction du SSEJ et de mettre à jour ceux le nécessitant. En amont, en collaboration avec la hiérarchie de l'OEJ et l'office du personnel de l'État (OPE), il s'agira de mener une analyse quant aux différents niveaux de disparités salariales existantes au sein du SSEJ et le cas échéant de prendre toutes les mesures correctives nécessaires, en tenant compte des contraintes de l'art. 12 al. 2 et 3 de la LPAC.	1	Direction du SSEJ	Décembre 2016		En cours.

N° 85 Évaluation de la politique publique en matière de prostitution

rapport publié le 16 décembre 2014

La Cour a émis 16 recommandations, toutes acceptées par les entités évaluées. Actuellement, neuf recommandations sont réalisées, six sont en cours de réalisation et une reste sans effet.

Parmi les neuf recommandations réalisées, les mesures portent, entre autres, sur :

- la formalisation d'une procédure d'affectation et de suivi des inspecteurs du groupe prostitution de la brigade de lutte contre la traite des êtres humains et la prostitution (BTPi) ;
- la révision et la mise en place de nouvelles procédures de service (OS PRS 20 13) ainsi que la formalisation des procédures de contrôles (check list salons et agences d'escorte) ;
- l'analyse des périodes, des jours et des heures durant lesquels l'activité de prostitution est importante afin de s'assurer que la fréquence et l'intensité des contrôles opérés par le groupe prostitution de la BTPi soient en adéquation avec le fonctionnement du marché de la prostitution.

Les six recommandations en cours portent notamment sur les domaines suivants :

- la mise en consultation de deux avant-projets visant la modification de la loi sur la prostitution et du règlement d'exécution de la loi sur la prostitution. Les modifications proposées visent à 1) coordonner les actions du DSE et du DALE lors de la procédure d'enregistrement des travailleurs du sexe (TdS), 2) imposer dans les salons de massage la pose d'un panneau décrivant les mesures relatives au safer sex, 3) imposer un cours de sensibilisation destiné aux TdS lors de leur arrivée à Genève,

4) faciliter l'accès des associations aux salons afin qu'elles puissent y mener des activités de prévention ;

- le lancement d'une phase test visant à ordonner, sur la base des observations faites par le groupe prostitution de la BTPi, la fermeture temporaire ou définitive des salons insalubres.

La recommandation restée sans effet concerne les pistes de réflexion visant à identifier des lieux de prostitution alternatifs permettant de contourner les pressions exercées par les intermédiaires économiques. La Cour regrette qu'une telle réflexion n'ait pas été initiée dès lors que le manque d'espaces de travail dédiés à la prostitution a non seulement un impact direct sur l'autonomie financière des TdS, mais également des incidences en termes de protection de la santé par l'augmentation de pratiques à risque mieux rémunérées. Une telle réflexion est par ailleurs indissociable d'un renforcement des contrôles de conformité à la LDTR des lieux de prostitution (recommandation 9), lesquels pourraient engendrer la fermeture de nombreux petits salons dans lesquels les TdS travaillent et logent. Si ces différentes fermetures ne sont pas compensées par l'ouverture de lieux de prostitution alternatifs, les conditions d'exercice de la prostitution vont se dégrader pour de nombreux TDS, provoquant ainsi un transfert de la prostitution en salon vers la prostitution de rue.

	N°85 Évaluation de la politique publique en matière de prostitution	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2.13	Recommandation 1 La Cour recommande à la direction de la police judiciaire de formaliser une procédure d'affectation et de suivi des inspecteurs du groupe prostitution de la brigade des mœurs définissant : le processus de sélection des inspecteurs, l'organisation des différentes patrouilles, les règles de conduite et la fixation d'une durée maximale d'activité au sein du groupe prostitution.	RH Police	31.12.2015	Janvier 2016	Réalisée. La procédure d'affectation au Groupe prostitution (GP) prévoit : - un prérequis de deux années de service au minimum ainsi qu'un état de service en adéquation avec la fonction ; - préalablement à l'entrée en fonction, des entretiens de service sont prévus entre les postulants et l'État-major de section ainsi que les cadres de la BTPI. Dès la 5^{ème} année d'un collaborateur au sein du GP, son maintien ou son éventuel changement est examiné une fois par année par l'État-Major de section, sur préavis des cadres de la BTPI, soit le Chef de brigade et le Chef de brigade remplaçant responsable du GP.

	N°85 Évaluation de la politique publique en matière de prostitution	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2.13	Recommandation 2 La Cour recommande à la direction de la police judiciaire de mener une analyse des périodes, des jours et des heures durant lesquels l'activité de prostitution est importante afin de s'assurer que la fréquence et l'intensité des contrôles opérés par le groupe prostitution de la brigade des mœurs soient en adéquation avec le fonctionnement du marché de la prostitution. Cette analyse devrait également inclure la situation des <i>escort girls</i> et des travailleurs du sexe masculins. Une fois cette analyse effectuée, il conviendra de mettre en place les outils permettant d'identifier et de suivre les différentes activités du groupe prostitution de la brigade des mœurs.	BMOE	30.06.2016	Novembre 2015	Réalisée. La brigade a : - procédé à une analyse des périodes, des jours et des heures de l'activité (y compris ceux des escort girls et des travailleurs du sexe masculins) ; - s'est assurée que la fréquence et l'intensité des contrôles sont en adéquation avec le marché de la prostitution ; - a les outils permettant d'identifier et de suivre les différentes activités.

	N°85 Évaluation de la politique publique en matière de prostitution	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2.13	Recommandation 3 La Cour recommande à la direction de la police judiciaire de réorganiser la procédure d'enregistrement afin d'une part de faire face à l'augmentation constante du nombre de travailleurs du sexe et, d'autre part, de tenir compte des nombreux rendez-vous non honorés et de l'importance de l'action préventive que peut exercer le groupe prostitution de la brigade des mœurs en recevant les travailleurs du sexe.	BMOE	31.12.2015	Janvier 2016	Réalisée. Dans le cadre de la réforme "Police 2015" et de la restructuration de la police judiciaire, le groupe prostitution a rejoint la nouvelle brigade BTPI. Elle peut ainsi se concentrer sur son activité métier de base et être plus disponible pour traiter les enregistrements et autres activités du groupe. La procédure de recensement et les cours de sensibilisation dispensés aux TdS (recommandation n°12) seront complémentaires et inscrits dans un processus global d'annonce et de prise d'activité. Dès que le cours sera mis en place, l'enregistrement ne comprendra plus de sensibilisation aux risques liés à la prostitution ce qui devrait permettre de limiter sa durée.

	N°85 Évaluation de la politique publique en matière de prostitution	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2.13	Recommandation 4 La Cour recommande à la direction de la police judiciaire de maintenir comme axe prioritaire les enquêtes menées sur le terrain par les inspecteurs du groupe prostitution de la brigade des mœurs afin de vérifier que les établissements dédiés à la prostitution soient réellement exploités par la personne officiellement annoncée à la brigade des mœurs. Ces contrôles, répertoriés dans le fichier SIRE, devraient bénéficier d'un suivi particulier qui permette, cas échéant, de prendre rapidement les mesures administratives qui s'imposent.	Direction PJ	31.12.2015 (initialement considérée comme déjà mise en œuvre)	Juin 2016	Réalisée. Contrôles figurant dans la directive OS PRS 20 13 ainsi que dans les check-lists. En ce qui concerne les agences d'escorte, elles sont contrôlées sur place (lorsqu'elles disposent de locaux). Des contrôles approfondis sont également effectués lors de l'enregistrement de l'agence. Enfin, des prises de RDV sont effectuées par le GP afin de voir qui répond aux appels. À noter qu'un inspecteur est spécifiquement désigné comme responsable des agences d'escorte.

	N°85 Évaluation de la politique publique en matière de prostitution	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2.13	Recommandation 5 La Cour recommande à la direction de la police judiciaire d'élaborer une procédure permettant au groupe prostitution de la brigade des mœurs de procéder à une vérification systématique et rigoureuse des publicités émises par les salons de massage et les agences d'escorte. Ces contrôles devraient notamment être répertoriés afin de permettre un suivi de la mise en œuvre de ladite procédure.	BMOE	31.12.2015	Juin 2016	Réalisée. Le contrôle des publicités émises fait partie intégrante de la nouvelle directive OS PRS 20 13. Ces différents contrôles figurent également sur les check-lists salon et escorte. Le contrôle des publicités émises se fait sur place ainsi que sur internet.
5.2.13	Recommandation 6 La Cour recommande à la direction de la police judiciaire de formaliser la procédure des contrôles effectués dans les salons par le biais d'une check-list détaillant les vérifications à effectuer.	BMOE	31.12.2015	Juin 2016	Réalisée. La check-list salon détaillant les contrôles à effectuer dans les salons est opérationnelle et utilisée depuis début juin 2016. La procédure de gestion de la check-list est documentée au sein même de la check-list et elle fait partie intégrante de la nouvelle directive.

	N°85 Évaluation de la politique publique en matière de prostitution	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2.13	Recommandation 7 La Cour recommande à la direction de la police judiciaire de systématiser la vérification des quittances en les intégrant au sein d'une check-list qui détermine les éléments devant être vérifiés par les inspecteurs du groupe prostitution de la brigade des mœurs lors de contrôles dans les salons. La vérification des quittances doit comporter une comparaison des quittances étant en possession des tenanciers ainsi que des travailleurs du sexe.	BMOE	31.12.2015	Juin 2016	Réalisée. La check-list salon détaillant les contrôles à effectuer dans les salons est opérationnelle et utilisée depuis début juin 2016. L'obligation, pour le tenancier, de conserver les registres et les quittances dans l'établissement fait partie de l'avant-projet de loi modifiant la LProst (modification de l'art.12, lettre a). Un arrêt du 27 octobre 2015 de la chambre administrative confirme que les autorités compétentes peuvent « en tout temps » procéder au contrôle des salons et de l'identité des personnes qui s'y trouvent ; a fortiori, cela signifie que les documents relatifs au salon peuvent dès à présent être contrôlés.
5.2.13	Recommandation 8 La Cour recommande à la direction de la police judiciaire de formaliser une procédure qui permette de contrôler le registre et les quittances émises par les agences d'escorte.	BMOE	31.12.2015	Juin 2016	Réalisée. Le registre et les quittances émises par les agences d'escorte font l'objet d'un contrôle systématique via la check-list escorte utilisée depuis début juin 2016. Le contrôle des quittances est possible dans les agences d'escorte. En revanche, le double check reste matériellement impossible à effectuer.

	N°85 Évaluation de la politique publique en matière de prostitution	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2.13	Recommandation 9 La Cour recommande au département de la sécurité et de l'économie de coordonner son action, lors de la procédure d'enregistrement, avec celle du département de l'aménagement, du logement et de l'énergie afin qu'un contrôle de conformité à la loi sur les démolitions, transformations et rénovations de maisons d'habitation soit effectué en prenant notamment en compte la procédure de dérogations prévue à l'art. 8 LDTR en cas de changement d'affectation.	Secrétariat général DSE	31.12.2015		En cours. La mise en œuvre de la recommandation 9 est traitée dans l'avant-projet de règlement modifiant le règlement d'exécution de la loi sur la prostitution (art.9, al.2 let.g) « <i>la personne qui effectue l'annonce doit joindre au formulaire une attestation du département de l'aménagement, du logement et de l'énergie confirmant que les locaux utilisés peuvent être affectés à une activité commerciale ou qu'une dérogation a été accordée</i> ». La recommandation devrait être mise en œuvre avec la révision du cadre légal puis réglementaire.

	N°85 Évaluation de la politique publique en matière de prostitution	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2.13	Recommandation 10 La Cour recommande au département de la sécurité et de l'économie de permettre une plus grande autonomie économique des travailleurs du sexe dans l'exercice de leur profession. Les pistes de réflexion pourraient porter sur : - une modification législative afin que deux travailleurs du sexe puissent partager un appartement en bénéficiant de l'application de l'art.8 al.3 LProst. - la recherche de lieux de prostitution alternatifs (en s'inspirant notamment du bilan de l'expérience des boxes construits à Zurich).	Secrétariat général DSE	30.06.2016		Sans effet. Les deux réflexions figurant dans la recommandation 10 sont écartées de l'avant-projet de loi modifiant la LProst. Selon l'exposé des motifs (p.8+9) : « Dans la pratique, l'assouplissement évoqué par le rapport de la CdC serait nécessairement et fréquemment suivi d'une forme d'exploitation de l'une des deux personnes (celle titulaire du bail et/ou d'un permis de séjour ou d'établissement et par conséquent bien intégrée) ». « Le Conseil d'État estime que l'expérience zurichoise, extrêmement coûteuse, est en réalité une fausse bonne idée non transposable comme telle à Genève, dès lors qu'indépendamment de la question non résolue de son financement, elle ne correspond absolument pas à la mentalité genevoise et ne constituerait qu'un lieu de plus (et non un lieu de moins) qu'il conviendrait de trouver et qui serait dédié à la prostitution, avec tous les problèmes que cela ne

	N°85 Évaluation de la politique publique en matière de prostitution	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
					<i>manquerait pas de créer compte tenu des diverses doléances, pétitions et motions dont la prostitution de rue et de salon ont récemment fait l'objet. »</i>
5.3.8	<u>Recommandation 11</u> La Cour recommande au département de la sécurité et de l'économie de proposer au Conseil d'État une modification du règlement d'exécution de la loi sur la prostitution afin d'imposer dans les salons de massage la pose d'un panneau informatif décrivant les mesures relatives au <i>safer sex</i> .	Secrétariat général DSE	31.12.2015		En cours. Recommandation traitée dans le cadre de l'avant-projet de règlement modifiant le règlement d'exécution de la loi sur la prostitution (art.10 et art.13). La recommandation devrait être mise en œuvre avec la révision du cadre légal puis réglementaire.

	N°85 Évaluation de la politique publique en matière de prostitution	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.3.8	Recommandation 12 La Cour recommande au département de la sécurité et de l'économie d'élaborer un projet pilote de cours de sensibilisation destiné aux travailleurs du sexe qui permette de leur fournir un message de prévention et de sensibilisation complet avant ou peu après leur prise de fonction. Ce cours pourrait être valorisé par la délivrance d'une attestation et être couplé à la procédure d'enregistrement. Le cours de sensibilisation préconisé par la Cour devrait porter prioritairement sur les sujets suivants : • les risques en matière de VIH et autres infections sexuellement transmissibles ; • les mesures de protection, en particulier le <i>safer sex</i> ; • la présentation des associations de soutien aux travailleurs du sexe et leurs actions respectives ; • le cadre légal encadrant la prostitution et les droits et devoirs des travailleurs du sexe ainsi que des responsables d'établissements dédiés à la prostitution ; • la sensibilisation aux problèmes rencontrés par les travailleurs du sexe au moment de leur réorientation professionnelle ; • la sensibilisation à la problématique de la traite des êtres humains. Cette sensibilisation préconisée par la Cour présente les avantages suivants : • la fourniture de l'information à l'ensemble des travailleurs du sexe travaillant légalement à Genève ; • la fourniture de l'information aux travailleurs du sexe avant ou peu après que ces derniers ont commencé à travailler.	Secrétariat général DSE	30.06.2016		En cours. Le principe du cours de sensibilisation est admis par le DSE et intégré dans l'avant-projet de loi modifiant la loi sur la prostitution (art.10). La question du financement n'est pas tranchée. Le DSE a proposé une répartition 50/50 avec le DEAS.

	N°85 Évaluation de la politique publique en matière de prostitution	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.3.8	Recommandation 13 La Cour recommande au département de la sécurité et de l'économie de prendre les mesures nécessaires (notamment l'échange d'informations relatives à la localisation des salons voire, cas échéant, une modification de la loi sur la prostitution et de son règlement visant à préciser les informations pouvant être transmises) afin qu'Aspasie puisse accéder aux différents salons et exercer ainsi la collaboration prévue aux art. 23 al.1 de la loi sur la prostitution et 15 al.1 du règlement d'exécution de la loi sur la prostitution.	Secrétariat général DSE	30.06.2016		En cours. Les articles 9 et 16 de l'avant-projet de loi modifiant la LProst visent à faire en sorte qu'à l'avenir, les personnes qui s'annoncent comme responsables d'un salon ou d'une agence d'escorte soient informées que leurs coordonnées sont transmises d'office au service du médecin cantonal, afin de permettre à ce dernier de procéder aux contrôles et activités de prévention relevant de sa compétence et d'assurer une meilleure collaboration avec les associations. La recommandation devrait être mise en œuvre avec la révision du cadre légal.
5.3.8	Recommandation 14 La Cour recommande au département de la sécurité et de l'économie de proposer au Conseil d'État une modification des articles 11 et 14 du règlement d'exécution de la loi sur la prostitution voire, cas échéant, d'autres règlements, afin de désigner le service du médecin cantonal comme autorité chargée de la mise en œuvre des contrôles portant sur l'hygiène des salons de massage, en coordination avec le DSE.	Secrétariat général DSE	30.06.2017 (délai initial : 30.06.2015)		En cours. Le DSE et le DEAS sont partis du constat que les contrôles évoqués portaient davantage sur les conditions d'insalubrité pouvant être constatées par le groupe prostitution que sur les conditions d'hygiène stricto sensu nécessitant des analyses scientifiques. Dans le cadre d'une période test, les contrôles portant sur l'hygiène des salons sont assurés par le groupe prostitution.

	N°85 Évaluation de la politique publique en matière de prostitution	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.3.8	Recommandation 15 La Cour recommande à la direction de la police judiciaire d'intégrer le contrôle du panneau informatif décrivant les mesures relatives au safer sex dans une check-list qui détermine les éléments devant être vérifiés par les inspecteurs du groupe prostitution de la brigade des mœurs lors de contrôles effectués dans les salons.	BMOE	Dès mise en œuvre de la recommandation n°11		Réalisée. Dans l'attente de la modification du règlement d'exécution de la LProst, le contrôle de l'affichage d'un panneau d'information concernant les pratiques présentant un risque a été intégré à la check-list salon. Le groupe prostitution est donc prêt à effectuer ce contrôle.
5.3.8	Recommandation 16 La Cour recommande au département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé de revoir le contenu du contrat de prestations conclu avec SOS Femmes afin de s'assurer qu'il permette la mise en œuvre de l'objectif de réorientation professionnelle des travailleurs du sexe mentionné à l'art.1 lettre b de la loi sur la prostitution. La réflexion devra notamment porter sur les bénéficiaires (travailleurs du sexe masculins et féminins) des prestations, la capacité de répondre à la demande ainsi que sur l'efficacité de la prise en charge. Ces différents points devront faire l'objet d'un suivi par SOS Femmes, d'une communication au département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé et d'un contrôle par ce dernier.	DGAS (Direction générale de l'action sociale)	31.12.2016 (pour le prochain contrat de prestations)		En cours. La recommandation a été transférée, le 1 ^{er} janvier 2016, au Bureau de la promotion de l'égalité entre femmes et hommes et de prévention des violences domestiques (BPEV) rattaché au département présidentiel. Le prochain contrat de prestations est en cours d'élaboration.

N° 86 Audit de gestion relatif au dispositif de gestion des déchets rapport publié le 5 février 2015

La Cour a émis 32 recommandations : 26 acceptées par le DETA, 3 acceptées par les SIG, 2 refusées par l'ACG et une refusée par le DETA.

Actuellement 2 recommandations ont été réalisées, 25 sont en cours de mise en œuvre et 2 sont restées sans effet.

Parmi les **2 recommandations réalisées**, les mesures portent, entre autres, sur :

- La mise en place d'un suivi annuel des objectifs et mesures du plan de gestion de déchets. Ce suivi est présenté et validé par la commission de gestion des déchets.
- La création d'un groupe de travail réunissant les 7 communes sur lesquelles 14 sites potentiels pour une décharge bioactive ont été identifiés.

Les **25 recommandations en cours** portent notamment sur les domaines suivants :

- Des réflexions quant au financement des activités actuellement supportées par le fonds, notamment pour les ESREC.
- Le développement d'un nouvel outil pour la gestion des déchets de chantier, intitulé programme DECHA, qui sera lié aux données des autorisations de construire (DALE).
- Une réorganisation du secteur déchets et une mise à jour des cahiers des charges.
- La mise en place de procédures sur les différentes activités du GESDEC.

- La définition de règles concernant les décisions et la facturation des émoluments.
- La mise à jour de la loi sur la gestion des déchets, suite à l'entrée en vigueur de la nouvelle OTD. La constitution d'un groupe de travail spécifique pour revoir le modèle de financement des ESREC.
- Le lancement d'un appel d'offres au second semestre 2016 pour le renouvellement de la prestation des ESREC.

Les **deux recommandations restées sans effet** à ce jour concernent la définition des zones d'apport de déchets urbains organiques, du contenu de la concession et de la mise en œuvre coordonnée de la nouvelle disposition de la LMI concernant les appels d'offres.

Dans le cadre de la réorganisation de la direction générale de l'environnement, le GESDEC doit encore redéfinir sa stratégie de contrôle, de programme de travail et de formalisation des procédures.

La Cour relève qu'en 17 mois, seuls deux recommandations ont été mises en œuvre. Elle invite donc le GESDEC à fournir les efforts nécessaires pour respecter les délais qu'il a repoussés de 12 à 18 mois afin que toutes les recommandations soient réalisées au 30 juin 2017.

En effet, il convient de rappeler que les futurs défis de la gestion des déchets, notamment la révision de la loi, nécessitent la mise en place d'un système de contrôle interne performant.

	No 86 Audit de gestion relatif au dispositif de gestion des déchets – État de Genève / Communes / SIG	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1	Recommandation n°1 La Cour recommande <u>au GESDEC</u> de déterminer les données d'expérience justifiant l'application de l'exception prévue à l'art. 32a al. 2 LPE. Dans un deuxième temps, il convient que le <u>GESDEC</u> s'assure périodiquement de leur bien-fondé. Par ailleurs, la <u>DGE</u> est invitée à préparer un document de synthèse des conditions-cadres (niveau de la taxe, modalités de facturation/distribution des sacs, aspects logistiques, mesures de surveillance, etc.) visant à la mise en place d'une élimination des déchets conforme au principe de causalité, si d'aventure les autorités fédérales venaient à durcir leur position quant au régime d'exception que connaît le canton de Genève.	1	DETA	31.12.2018		En cours. Des informations ont été demandées aux cantons qui ont introduit la taxe poubelle.
4.2	Recommandation n°2 La Cour recommande <u>au GESDEC</u> de définir avec chaque exploitant le contenu de la « concession » en précisant notamment le cadre tarifaire, la durée de celle-ci et les modalités de sa fin. Cet acte administratif ne se substituerait pas à l'autorisation d'exploiter, qui demeurerait une décision distincte.	1	DETA	30.06.2017 (délai initial 30.06.2016 - pour l'analyse juridique)		Sans effet. L'analyse juridique n'a pas débuté.

	No 86 Audit de gestion relatif au dispositif de gestion des déchets – État de Genève / Communes / SIG	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2	Recommandation n°3 La Cour recommande <u>au GESDEC</u> de contacter chacun des quatre exploitants privés concernés afin de préparer la mise en œuvre coordonnée de la nouvelle disposition de la LMI. Pour ce faire et afin de limiter les risques de litiges judiciaires, il conviendrait : • dans un premier temps, de déterminer les investissements consentis et le calendrier des amortissements ; • dans un deuxième temps, d'adapter les durées de renouvellement des autorisations aux durées résiduelles d'amortissements ; • dans un troisième temps, de procéder à des appels d'offres conformes à la LMI pour les zones ou sous-zones considérées, sur la base de la concession décrite ci-avant.	1	DETA	30.06.2017 (délai initial 30.06.2016 - pour l'analyse juridique)		Sans effet. L'analyse juridique n'a pas débuté.

	No 86 Audit de gestion relatif au dispositif de gestion des déchets – État de Genève / Communes / SIG	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3	Recommandation n°4 À moyen terme la Cour recommande au GESDEC d'effectuer une analyse quant au financement des activités actuellement supportées par le fonds. Dans ce cadre, cette analyse devra s'interroger sur la nécessité de maintenir le fonds actuel et sur les autres possibilités de financement. Il pourra être utile de distinguer les différentes utilisations et les différents bénéficiaires du fonds afin de concevoir éventuellement des modes de financement différents, par exemple : • Mettre en place une redevance cantonale prise sur la taxe d'incinération afin d'asseoir la stratégie cantonale en matière de gestion des déchets (communication, réflexions, études, contrôle) ; • Mettre en place une redevance communale pour couvrir les besoins spécifiques comme les ESREC ou autres démarches de mutualisations communales.	3	DETA	31.12.2017 (délai initial 30.06.2016)		En cours. Des réflexions quant au financement des activités actuellement supportées par le fonds sont à l'étude.

	No 86 Audit de gestion relatif au dispositif de gestion des déchets – État de Genève / Communes / SIG	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3	Recommandation n°5 À court terme, la Cour recommande au GESDEC de soumettre à la Commission de gestion des déchets un projet de décision de séparer les actions devant être financées par le fonds et celles devant être financées par le GESDEC sur son budget propre (notamment en ce qui concerne les études) afin de déterminer et de contrôler les ressources nécessaires en lien avec les objectifs de la Commission (utilisation du fonds) et du GESDEC.	1	DETA	30.06.2017 (délai initial - Déjà mise en œuvre partiellement de facto. Ne sera pas complétée)		En cours. Les études financées par le fonds doivent être liées au plan de gestion des déchets (PGD). Ces éléments seront précisés lors d'une modification prévue en 2017 de la loi et du règlement.

	No 86 Audit de gestion relatif au dispositif de gestion des déchets – État de Genève / Communes / SIG	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	Recommandation n°6 La Cour recommande au GESDEC , en complément du PGD, de : • Mettre en place un suivi annuel formalisé des objectifs et des mesures du PGD, • Présenter chaque année à la Commission de gestion des déchets les résultats de ce suivi, afin que des mesures correctrices ou complémentaires puissent être prises, • Élaborer, pour les mesures pour lesquelles cela est pertinent, un plan d'action distinct du PGD. Ce plan d'action, plus opérationnel, devrait comporter une analyse de faisabilité technique et financière ; il pourra permettre de valider la faisabilité économique et opérationnelle de certains objectifs à inscrire dans le PGD et d'anticiper le cas échéant les difficultés de mise en œuvre d'une mesure, notamment au sein des communes.	1	DETA	31.12.2016	Novembre 2015	Fait. Un suivi du plan des objectifs et mesures du PGD est réalisé annuellement et présenté à la commission de gestion des déchets. La première présentation a eu lieu au mois de novembre 2015. Le GESDEC a établi des plans d'actions spécifiques sur trois mesures et objectifs du plan : - la suppression de la tolérance communale pour la levée des déchets des entreprises ; - la mise en place de la gestion des déchets de cuisine ; - la suppression des sacs plastiques pour les déchets verts.

	No 86 Audit de gestion relatif au dispositif de gestion des déchets – État de Genève / Communes / SIG	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	Recommandation n°7 La Cour recommande au GESDEC de proposer à la Commission de gestion des déchets d'inclure dans les statistiques cantonales des précisions sur le mode de calcul des taux de recyclage cantonal et communal.	1	DETA	31.12.2016 (délai initial 30.06.2016)		En cours. Une note explicative a été insérée pour les statistiques communales. Concernant les statistiques cantonales, une note explicative sur les modalités de calcul sera insérée dans le cadre du PGD 2018.
4.5	Recommandation n°8 La Cour recommande à la DGE de définir une démarche commune et coordonnée de contrôle et de surveillance des chantiers entre tous les services concernés de la DGE, en invitant également les services d'autres départements de l'État (p.ex. l'OCIRT). Cette démarche permettrait d'éviter une succession d'interventions alors qu'un premier niveau de contrôle plus complet par l'un des services serait suffisant. Dans ce cadre, la DGE devra proposer les outils appropriés à cette nouvelle démarche en mutualisant et consolidant l'ensemble des informations utiles à chacun dans l'exercice de ses fonctions.	1	DETA	31.12.2017 (délai initial 30.06.2016)		En cours. Le GESDEC travaille sur le développement d'un nouvel outil pour la gestion des déchets de chantier, intitulé programme DECHA. Cet outil sera lié aux données des autorisations de construire (DALE). Cela permettra d'effectuer un suivi plus précis des préavis émis et des déclarations de production des déchets.

	No 86 Audit de gestion relatif au dispositif de gestion des déchets – État de Genève / Communes / SIG	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5	Recommandation n°9 La Cour recommande au GESDEC d'élaborer, sur la base des risques encourus en matière de déchets, des acteurs du traitement des déchets ou des producteurs de déchets, la stratégie de contrôle afin de couvrir les principaux risques. Cette stratégie devra ainsi permettre d'identifier les contrôles prioritaires et de définir une logique d'intervention pour les collaborateurs. Pour les déchets de chantiers, à défaut ou dans l'attente de la nouvelle démarche de contrôle au niveau de la DGE (voir recommandation précédente), la Cour recommande au GESDEC de mettre en place des échanges d'information avec les autres services de l'État qui interviennent sur les chantiers pour que chaque service profite du passage d'un collaborateur de l'État sur un chantier.	3	DETA	30.06.2017 (délai initial 30.06.2016)		En cours.

	No 86 Audit de gestion relatif au dispositif de gestion des déchets – État de Genève / Communes / SIG	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5	Recommandation n°10 La Cour recommande au GESDEC d'élaborer, sur la base du nouveau PGD, les objectifs et tâches prioritaires qui vont incomber au secteur déchets en matière de conseil, de contrôle et d'opérations administratives. Le GESDEC pourra entre autres profiter de l'arrivée récente du nouveau responsable de secteur pour redéfinir les tâches et rôles de chacun, par exemple dans le cahier des charges, en fonction notamment : • De la hiérarchie des tâches à accomplir eu égard aux priorités données à l'action du GESDEC et aux risques encourus en matière de gestion des déchets ; • Du rôle et des tâches qui seront réalisés par le responsable de secteur ; • Des tâches à valeur ajoutée devant être réalisées par les conseillers scientifiques ; • D'une distribution différente des tâches administratives. Cela permettra de définir les ressources administratives et techniques nécessaires. Ces adaptations organisationnelles devront également tenir compte de la démarche et de la stratégie de contrôle retenues par la DGE et le GESDEC (voir recommandations ci-avant).	3	DETA	31.12.2016 (délai initial 31.12.2015)		En cours. Une réorganisation du secteur déchets est en cours et les cahiers des charges seront mis à jour en conséquence.

	No 86 Audit de gestion relatif au dispositif de gestion des déchets – État de Genève / Communes / SIG	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5	Recommandation n°11 La Cour recommande au GESDEC de revoir, avec le SGOI et la DGSI, les besoins en matière informatique nécessaires pour la réalisation des tâches de façon plus globale en fonction de la stratégie et démarche de contrôle retenue par la DGE comme évoqué ci-avant.	/	Le DETA n'a pas la compétence de réalisation de cette recommandation. Les besoins sont établis.	31.12.2017 (délai initial - La mise en œuvre est liée au nouveau système de priorisation du Conseil d'État)		En cours.
4.5	Recommandation n°12 La Cour recommande au GESDEC de mettre en place une formalisation systématique des contrôles, tant en termes de «programme de tests» (check-list p.ex.) en amont qu'en matière de compte-rendu en aval même si le contrôle n'a pas relevé d'anomalie. Cette formalisation viendra compléter la démarche de SCl mise en œuvre au sein du département. Les « programmes de tests ou de contrôles » seront à définir en fonction de la stratégie de contrôle retenue et de la cartographie des risques à couvrir.	2	DETA	31.12.2016 (délai initial 31.12.2015)		En cours. Le GESDEC travaille actuellement avec le contrôle interne du département pour mettre en place des procédures sur les différentes activités du service.

	No 86 Audit de gestion relatif au dispositif de gestion des déchets – État de Genève / Communes / SIG	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5	Recommandation n°13 La Cour recommande au GESDEC de revoir le processus de suivi des autorisations afin notamment de : • Définir un calendrier applicable systématiquement aux actions à réaliser et aux demandes de documents, afin de diminuer le temps de délivrance des autorisations et des renouvellements ; • Revoir les règles de demande de modification dans une logique d'autorisation « a priori » plutôt qu'une correction « a posteriori ». Lors des renouvellements, il pourrait ainsi être utile d'obtenir un tableau des volumes prévisionnels (par fraction) afin d'anticiper les modifications et d'utiliser les données statistiques existantes au sein du GESDEC pour identifier les dépassements potentiels de volume.	1	DETA	31.12.2016 (délai initial 31.12.2015)		En cours. Le GESDEC a travaillé, en collaboration avec le contrôle interne du département, sur l'élaboration d'un compte-rendu type de visite de contrôle des sites d'exploitation de traitement des déchets.

	No 86 Audit de gestion relatif au dispositif de gestion des déchets – État de Genève / Communes / SIG	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5	Recommandation n°14 La Cour recommande au GESDEC de définir et mettre en œuvre des règles systématiques dans ses actions et sa position vis-à-vis des producteurs et des exploitants de déchets notamment en cas de manquement aux règles (délai d'intervention du GESDEC, délai laissé au contrevenant pour s'exécuter, procédure d'escalade, etc.). Il sera également nécessaire de préciser les principes de fixation des amendes (critères) à appliquer en fonction de la nature de la contravention et du comportement du contrevenant.	2	DETA	31.12.2017 (délai initial 31.12.2015)		En cours. Un travail sur l'uniformisation des décisions a été effectué avec les collaborateurs du service des affaires juridiques de l'environnement (SAJE). Ce travail doit encore être mené pour les amendes émises par le service.
4.5	Recommandation n°15 La Cour recommande au GESDEC de revoir le principe de facturation des émoluments et de définir des règles précises entre la prestation fournie et le montant des émoluments à facturer.	1	DETA	31.12.2017 (délai initial 31.12.2015)		En cours. Dans le cadre de l'uniformisation des décisions, des règles précises seront établies pour la facturation des émoluments.

	No 86 Audit de gestion relatif au dispositif de gestion des déchets – État de Genève / Communes / SIG	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5	Recommandation n°16 La Cour recommande également au GESDEC de profiter de la nouvelle version de l'OTD pour revoir les articles de la législation cantonale (LGD, RGD) qui n'ont plus de raison d'être dans leur forme actuelle, et le cas échéant de proposer les modifications à l'approbation des autorités compétentes.	2	DETA	30.06.2017 (délai initial - Dès promulgation de la révision de l'OTD)		En cours. Le GESDEC travaille actuellement sur une proposition de modification de la LGD. Il est prévu qu'elle soit soumise au Conseil d'Etat pour le 30.06.2017 avant un dépôt au Grand Conseil.

	No 86 Audit de gestion relatif au dispositif de gestion des déchets – État de Genève / Communes / SIG	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2	<u>Recommandation n°17</u> La Cour recommande <u>au comité de l'ACG</u> de constituer un groupe de travail intercommunal permettant d'identifier les regroupements ou synergies possibles des différentes actions ou activités liées aux déchets au sein des communes afin de mutualiser les compétences et les ressources. À titre d'exemple, des réflexions pourraient être menées en lien avec la mise en commun de ressources ou de compétences, la réalisation d'appel d'offres en commun ou encore la possibilité de grouper des achats afin de bénéficier de tarifs plus intéressants en fonction des volumes. Ce groupe de travail aura également pour objectif de collecter toute information utile en matière de gestion des déchets comme les tarifs pratiqués pour la collecte et la valorisation de la matière afin que le comité de l'ACG puisse communiquer cette information à l'ensemble des communes.		Recommandation rejetée, voir observations de l'ACG au chapitre 5.2.5			

	No 86 Audit de gestion relatif au dispositif de gestion des déchets – État de Genève / Communes / SIG	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2	Recommandation n°18 La Cour recommande <u>au comité de l'ACG</u> de diffuser à l'ensemble des communes un rappel des principales dispositions légales en matière de marchés publics, et de mettre à disposition un support juridique (guide de bonnes pratiques, cahier des charges type, ...) dans ce domaine. Les procédures d'appel d'offres devront tenir compte, dans la rédaction du cahier des charges, des spécificités liées au traitement des déchets par les exutoires et les revenus associés. De même, il sera important que le cadre proposé permette une homogénéité dans l'application des procédures, notamment en matière de critères d'attribution des marchés.		Recommandation rejetée, voir observations de l'ACG au chapitre 5.2.5	5.2		
5.2	Recommandation n°19 Dans le cadre de la suppression de la tolérance, la Cour recommande <u>au GESDEC</u> , avec l'appui du comité de l'ACG, d'étudier différentes méthodes afin d'identifier les entreprises concernées sur les territoires des communes et de proposer une méthodologie de facturation (contrat avec la commune ou avec un prestataire externe). Pour ce faire, il serait envisageable d'utiliser les données issues de la taxe professionnelle.	3	DETA	31.12.2016 (délai initial 31.12.2015)		En cours. Le GESDEC travaille actuellement à l'établissement d'une directive sur la suppression de la tolérance communale pour la levée des déchets des entreprises.

	No 86 Audit de gestion relatif au dispositif de gestion des déchets – État de Genève / Communes / SIG	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2	<u>Recommandation n°20</u> Dans le cadre du groupe de travail sur les déchets de cuisine, mis en place par le GESDEC avec la collaboration de certaines communes, la Cour invite le <u>GESDEC</u> à sonder les intentions des communes en la matière et à estimer l'impact opérationnel et financier de ce type de collecte en fonction des technologies à disposition. En parallèle, le GESDEC devra s'assurer que les capacités des exutoires présents sur le canton seront suffisantes pour absorber ces volumes supplémentaires de déchets de cuisine.	2	DETA	31.12.2016 (délai initial - En cours)		En cours. Le GESDEC a créé un groupe de travail faitier composé de 12 communes (représentant 80% de la population) pour la collecte et la levée des déchets de cuisine.

	No 86 Audit de gestion relatif au dispositif de gestion des déchets – État de Genève / Communes / SIG	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.2	Recommandation n°21 La Cour recommande aux SIG : - De suivre annuellement les prix de référence applicables à la vente de chaleur à CADIOM en respectant les principes d'équité et de causalité ; il est important que le juste prix soit appliqué sans qu'il puisse y avoir de potentiel subventionnement croisé entre activités. Cela permettra d'être conforme au principe de causalité tel que recommandé par les directives de l'OFEV. - De proposer un système de tarification plus simple et permettant d'adapter au mieux l'offre à la demande (ex. tarif aligné avec les coûts réels d'incinération, tarif saisonnier en fonction des besoins de l'usine). - De revoir avec le GESDEC, afin de respecter le principe du pollueur-payeur, le principe des gratuités afin de définir si elles doivent être imputées sur le résultat d'exploitation de l'usine ou être considérées comme une subvention. Cela permettra de décider si les gratuités doivent être supprimées ou si le manque à gagner doit être refacturé aux entités qui souhaitent les offrir (État, communes).	2 2 3	Responsable activité Valorisation des Déchets Responsable activité Valorisation des Déchets Responsable activité Valorisation des Déchets (GESDEC pour décision et mise en œuvre)	20.12.2016 (délai initial – Annuel) 20.12.2016 (délai initial 31.12.2015) 31.12.2015	11.03.2016	En cours. Sur base d'un historique complet du rapport annuel prix marché - prix CADIOM, les SIG, CADIOM et l'Etat de Genève détermineront à partir de quel seuil il n'y a plus de juste prix, cas échéant impliquant une décision de modifier la situation. En cours. Des travaux de révision sur la tarification sont en cours par le GESDEC, notamment dans le cadre de la nouvelle LGD. Fait. Le GESDEC ne souhaite pas entrer en matière pour revoir le principe des gratuités de la prise en charge des déchets des organismes caritatifs. En revanche, le GESDEC a prévu de mettre en œuvre un formulaire d'autorisation simplifiée pour ces organismes.

	No 86 Audit de gestion relatif au dispositif de gestion des déchets – État de Genève / Communes / SIG	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.2	Recommandation n°22 La Cour recommande aux SIG de revoir le plan d'affaires 2014-2022 afin d'intégrer, si ce n'est le plein impact des mesures décidées en 2013, à tout le moins une réduction supplémentaire de la quote-part des frais de structure et des charges financières liées au financement du transfert d'actifs. Cela devra permettre de s'assurer que les hypothèses retenues seront tenues à échéance 2022 et permettre le remboursement intégral de la dette via la trésorerie ainsi constituée.	4	Direction Finances, Direction générale et Conseil d'administration pour la décision	31.12.2017 (projet leviers de performance)		En cours. Cette revue sera faite dans le cadre du projet « leviers de performance ».
6.2	Recommandation n°23 La Cour recommande au GESDEC d'apprécier, à l'approche de l'échéance 2022, dans quelle mesure l'état technique de Cheneviers III pourrait permettre de prolonger d'un à trois ans la fermeture de l'usine afin de bénéficier d'un flux de trésorerie potentiellement important. Cette appréciation devra tenir compte à la fois, et en priorité, du risque industriel potentiel et des coûts de maintenance supplémentaires éventuels pour exploiter l'usine quelques années de plus. Pour cela, la Cour invite la Commission à demander aux SIG de documenter en continu les risques majeurs potentiels encourus par l'usine.	2	DETA, en accord avec les SIG et l'ACG	2018		En cours. Etant donné le retard pris par le projet de construction de Cheneviers IV, l'usine actuelle restera en fonctionnement durant 12 à 18 mois supplémentaires.

	No 86 Audit de gestion relatif au dispositif de gestion des déchets – État de Genève / Communes / SIG	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.3	Recommandation n°24 La Cour recommande au Comité de suivi de définir les éléments de charges et de revenus qui doivent être pris en compte dans le principe de causalité. Cette étape doit être faite en amont du processus de fixation des tarifs permettant de couvrir les frais.	1	DETA	31.12.2021		En cours. Les charges et revenus devant être pris en compte dans le principe de causalité seront revus dans le cadre de la révision de la LGD.

	No 86 Audit de gestion relatif au dispositif de gestion des déchets – État de Genève / Communes / SIG	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.3	Recommandation n°25 La Cour recommande au Comité de suivi de revalider les hypothèses initiales de Cheneviers IV notamment à l'issue de la phase d'analyse technique du projet de construction (mi-2016). Il sera important de : • Vérifier si les engagements SIG sur Cheneviers III sont tenus, • Reconsidérer si besoin l'anticipation de la fermeture de Cheneviers III. (2022 plutôt que 2025) en fonction de sa capacité à générer de la trésorerie. La vétusté de l'usine devra être prise en compte et une évaluation continue des risques de pannes majeures devra être faite (technique, sécurité,...). • Confirmer les revenus initialement estimés pour le tarif de vente d'électricité et la taxe d'incinération suite à l'adaptation de la grille. • Sécuriser les revenus issus de la vente de chaleur par rapport à l'apparition de nouveaux producteurs de chaleur concurrents et de l'interdépendance avec la société CADIOM SA.	1	DETA	31.12.2017		En cours.

	No 86 Audit de gestion relatif au dispositif de gestion des déchets – État de Genève / Communes / SIG	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.3	Recommandation n°26 La Cour recommande au GESDEC de s'assurer, lors de la mise en exploitation de l'usine, du respect du principe de causalité (montant de la taxe, charges d'exploitation). Ces contrôles pourraient être réalisés si nécessaire en mandatant des experts (DGFE,...).	3	DETA	À la mise en exploitation de l'usine		En cours.
6.4	Recommandation n°27 La Cour recommande au GESDEC de formaliser une stratégie complète en matière d'ESREC. Cette stratégie devra notamment contenir une formalisation des besoins et proposer un plan de déploiement et les modèles d'exploitation et de financement à retenir.	1	DETA	Dès la pose de la première pierre du 4 ^{ème} ESREC		En cours. Dans le cadre des réflexions sur le financement des activités supportées par le fonds, une étude sera menée sur l'organisation et le financement des ESREC.

No 86 Audit de gestion relatif au dispositif de gestion des déchets – État de Genève / Communes / SIG		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.4	Recommandation n°28 Sur la base des recommandations de la commission, la Cour recommande aux SIG d'adapter, lors du prochain appel d'offres, les règles d'exploitation et de contrôle des sites afin d'accroître la qualité du tri. Il faudra éventuellement revoir dans ce cadre : - le cahier des charges du personnel présent sur site, - le recours ou non à de la sous-traitance de gardiennage ou d'une autre nature (professionnels du recyclage), - les procédures de contrôle sur la qualité du tri.	4	Responsable exploitation activité Valorisation des Déchets (GESDEC pour décision)	31.12.2016 (délai initial 31.12.2015)		En cours. Un groupe de travail spécifique a été constitué par le GESDEC pour revoir le modèle de financement des ESREC. L'appel d'offres sera lancé dans le second semestre 2016 pour le renouvellement de la prestation au 01.01.2017.
6.5	Recommandation n°29 La Cour recommande au GESDEC de coordonner le projet de collecte des déchets de cuisine qui est à un niveau communal et celui du renouvellement de l'installation de compostage et de méthanisation du site de Châtillon qui est un partenariat public/privé. Ceci permettrait de contribuer à limiter l'exportation ou l'incinération des déchets organiques.	2	DETA	31.12.2016 (délai initial - En cours)		En cours. Suite aux décisions prises dans le cadre du groupe de travail faitier sur les déchets de cuisine, il a été décidé, dans l'attente du projet Pôle Bio, d'acquérir une nouvelle presse pour Châtillon afin d'améliorer la méthanisation des déchets.

	No 86 Audit de gestion relatif au dispositif de gestion des déchets – État de Genève / Communes / SIG	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.5	Recommandation n°30 La Cour recommande au GESDEC de proposer à la commission de gestion de nouveaux types de sac ou un mode de collecte spécifique afin de limiter le traitement du plastique présent dans les déchets verts et donc sa présence dans le compost final. Cette modification de pratique devrait s'accompagner d'une campagne de communication afin de sensibiliser au mieux la population sur cette problématique.	1	DETA	31.12.2016 (délai initial 31.12.2015)		En cours. Le GESDEC a rencontré les distributeurs pour la fabrication et la commercialisation de nouveaux sacs biodégradables. Il s'agit d'une mesure du plan de gestion des déchets : « Mettre en place une collecte des déchets organiques sans sacs plastiques ou avec des sacs biodégradables ».
6.6	Recommandation n°31 La Cour recommande au GESDEC de réunir les parties prenantes à la création de la future décharge bio-active et de définir un rétroplanning de mise en œuvre.	3	DETA	31.12.2015	04.12.2015	Fait. 14 sites sur 7 communes ont été identifiés. Le GESDEC a réuni dans un groupe de travail les 7 communes concernées et travaillent collectivement sur le classement par ordre de préférence des différents sites.

	No 86 Audit de gestion relatif au dispositif de gestion des déchets – État de Genève / Communes / SIG	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.6	<u>Recommandation n°32</u> La Cour recommande à la DGE de soumettre au Conseil d'État une modification de la LGEA visant à constituer un monopole en matière de décharge. L'État n'aurait pas à exploiter lui-même les gravières en vue de leur remblayage, mais à confier cette activité à des tiers concessionnaires, selon des solutions législatives éprouvées, par exemple en matière de ramonage : cette tâche, considérée comme d'intérêt public, est confiée à des ramoneurs qui l'exercent en respectant un ensemble de conditions et un tarif fixé par l'État.	3	Recommandation rejetée, voir observation du DETA au chapitre 6.6.5	/		

N° 87 Évaluation de la politique publique de réinsertion professionnelle des chômeurs en fin de droits

rapport publié le 28 avril 2015

La Cour a émis 31 recommandations : 26 ont été acceptées par le DEAS et l'Hospice général, 3 étaient en suspens dans l'attente d'un bilan d'évaluation de la LIASI et 2 ont été refusées. Le réexamen des recommandations en suspens a conduit à leur acceptation. La Cour suit donc 29 recommandations.

Actuellement 9 recommandations ont été réalisées, 18 sont en cours de mise en œuvre et 3 sont restées sans effet.

Parmi les **recommandations réalisées**, des mesures ont été prises quant à :

- L'information délivrée aux personnes arrivant en fin de droits ;
- La promotion, la mise en œuvre et le contrôle des allocations de retour en emploi ;
- La formation des personnes en emploi de solidarité ;
- Les inscriptions au stage d'évaluation à l'emploi (LIASI) ;
- La création d'un catalogue des mesures de réinsertion accessibles depuis les centres d'action sociale (CAS).

Les **recommandations en cours** portent notamment sur les domaines suivants :

- La création et l'utilisation d'indicateurs complémentaires ;

- La réalisation d'enquêtes de satisfaction ;
- Un soutien accru des chômeurs en fin de droits qui n'ont pas accès au dispositif LIASI ;
- La formation des encadrants des emplois de solidarité ;
- Une utilisation plus rationnelle des stages d'évaluation à l'emploi ;
- L'articulation entre les deux dispositifs de réinsertion professionnelle de l'Office cantonal de l'emploi et de l'Hospice général.

Les **trois recommandations restées sans effet** concernent :

- L'utilisation du logiciel Plasta par le SRP ;
- La segmentation des emplois de solidarité en deux voies ;
- La dotation en personnel de l'antenne OCE de l'Hospice général.

L'absence de mise en œuvre de ces recommandations s'explique par l'interruption des accès au logiciel Plasta pour le SRP, par le recentrage du dispositif des emplois de solidarité sur l'objectif de réinsertion professionnelle sur le marché primaire et par les contraintes budgétaires qui ne permettent pas à l'Hospice général de réaffecter des ressources à l'antenne OCE.

	N°87 Évaluation de la politique publique de réinsertion professionnelle des chômeurs en fin de droits	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.1	Recommandation 1 Bilan de fin de chômage La Cour recommande à la direction générale de l'office cantonal de l'emploi de prévoir un bilan individuel lors du dernier entretien avant l'arrivée en fin de droits afin d'apprécier les mesures prises et d'envisager une éventuelle poursuite du suivi ORP. Ce bilan devra être consultable à partir de PLASTA.	Directeur général (DG) OCE	31.12.2015	30.06.2015	Fait. Depuis juillet 2015, les conseillers en personnel établissent un plan d'action avec chaque demandeur d'emploi. Ce plan d'action est complété au fur et à mesure du suivi et revu à chaque entretien, ce qui permet un bilan en continu. Le demandeur d'emploi reçoit une copie de son plan d'action mis à jour à l'issue de chaque entretien. Les demandeurs d'emploi qui restent inscrits après leur arrivée continuent à suivre ce plan d'action. Par ailleurs, les dossiers informatiques (PLASTA) contiennent un PV fil rouge qui permet une transmission plus facile du dossier, notamment lors du passage au SRP.
6.1	Recommandation 2 Enquête de satisfaction ORP La Cour recommande à la direction générale de l'office cantonal de l'emploi de transmettre à toutes les personnes arrivant en fin de droits un questionnaire anonyme permettant d'évaluer leur satisfaction quant aux prestations de l'ORP, ainsi que leurs besoins en matière de réinsertion professionnelle.	DG OCE	31.12.2017 (initial: 31.12.16)		En cours. Le SECO va mener une enquête de satisfaction auprès des demandeurs d'emploi de toute la Suisse. Cette enquête traitera des besoins des personnes qui n'ont pas trouvé d'emploi après 3 mois de chômage. L'échantillon comprendra des demandeurs d'emploi ne touchant plus d'indemnités.

N°87 Évaluation de la politique publique de réinsertion professionnelle des chômeurs en fin de droits		Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.1	<u>Recommandation 3</u> Informations sur la suite du parcours La Cour recommande à la direction générale de l'office cantonal de l'emploi de mieux informer les personnes arrivant en fin de droits sur les possibilités ouvertes pour la suite de leur parcours et sur les éventuelles conditions d'accès. Ces possibilités pourraient être présentées dans le film prévu pour les personnes arrivant en fin de droits. Elles comprennent: a) Pour l'OCE: l'allocation de retour en emploi, les emplois de solidarité, le stage de requalification cantonal, la poursuite du suivi ORP, ainsi que les MMT ouvertes jusqu'à la fin du délai-cadre; b) Pour l'Hospice général: la demande d'information à l'antenne OCE, le stage d'évaluation à l'emploi, le suivi par un CAS ou par le SRP; c) Pour les autres acteurs: les prestations existant dans certaines communes, ainsi que les acteurs associatifs comme l'association de défense des chômeurs et le Trialogue.	DG OCE	31.12.2016	30.06.2016	Fait. Le film a été remplacé par un document de synthèse présentant les possibilités existantes lors de l'arrivée en fin de droits. Ce document est remis systématiquement au demandeur d'emploi en fin de droits et commenté par le conseiller en personnel. Une page web reprend ces informations. En outre, les personnes qui, après s'être annoncées à l'OCE, peuvent bénéficier des prestations cantonales prévues par la LMC, reçoivent dans les 15 jours un courriel de rappel à propos de l'allocation de retour en emploi.

	N°87 Évaluation de la politique publique de réinsertion professionnelle des chômeurs en fin de droits	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.1	<u>Recommandation 4</u> Pratiques de désinscription La Cour recommande à la direction générale de l'office cantonal de l'emploi de revoir les pratiques de désinscription des chômeurs en fin de droits à l'issue du délai-cadre de deux ans durant lequel ils peuvent rester inscrits comme demandeurs d'emploi. En cas d'annulation du dossier, il est recommandé de communiquer cette décision par écrit avec mention de la possibilité de se réinscrire même sans nouveau droit au chômage.	N/A			Recommandation refusée.
6.1	<u>Recommandation 5</u> Valorisation du suivi des demandeurs d'emploi non indemnisés La Cour recommande à la direction générale de l'office cantonal de l'emploi de valoriser auprès des conseillers ORP le suivi et la réinsertion des demandeurs d'emploi non indemnisés afin d'éviter que les conseillers consacrent toute leur attention aux chômeurs indemnisés. Dans ce cadre, il serait judicieux d'envisager un indicateur de performance spécifique tel que la part des demandeurs d'emploi non indemnisés dans le nombre annuel de retours vers l'emploi.	DG OCE	01.09.2016 (Initial: 31.12.2015)		En cours. L'OCE suit à la même fréquence les demandeurs d'emploi indemnisés et non indemnisés depuis le 01.09.2015. Le SECO livrera les deux indicateurs de résultat relatifs à la prise en charge des demandeurs d'emploi non indemnisés en septembre 2016.

N°87 Évaluation de la politique publique de réinsertion professionnelle des chômeurs en fin de droits		Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.1	Recommandation 6 Accès à des mesures de réinsertion La Cour recommande à la direction générale de l'office cantonal de l'emploi de promouvoir le recours à des mesures de réinsertion permettant un soutien des personnes arrivées en fin de droits dans leurs démarches de recherche d'emploi. Dans cette optique, la Cour recommande de favoriser l'accès aux mesures fédérales disponibles jusqu'à la fin du délai-cadre et de recourir plus fréquemment au STAREC afin de permettre aux chômeurs dont les droits sont limités (notamment les personnes libérées de l'obligation de cotiser) de mener jusqu'à leur terme des stages de requalification (STARE). Le budget prévu pour les STAREC devra être réévalué. Pour rappel, il est passé de 6 millions CHF en 2012 à 0.3 millions en 2014 et 2015.	DG OCE	31.03.2017 (Initial: 31.12.2016)		En cours. L'OCE a décidé de valoriser l'allocation d'initiation au travail (AIT) en la promouvant par le biais d'une campagne qui se déroulera sur l'année 2016. En outre, la durée de l'ARE a été adaptée afin d'augmenter le nombre de bénéficiaires tout en restant dans la même enveloppe budgétaire. Les demandeurs d'emploi dont les délais-cadres d'indemnisation sont limités bénéficient en général de mesures plus courtes que les STARE et pouvant donc être suivies intégralement avant l'arrivée en fin de droits.

	N°87 Évaluation de la politique publique de réinsertion professionnelle des chômeurs en fin de droits	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.1	<u>Recommandation 7</u> Projet pilote pour la réinsertion des chômeurs en fin de droits n'ayant pas accès à l'aide sociale La Cour recommande à la direction générale de l'office cantonal de l'emploi de mettre en place un projet pilote au sens de l'art. 6J LMC afin de faciliter la réinsertion des chômeurs en fin de droits n'ayant pas accès à l'aide sociale. Ce projet pilote devrait prendre en compte les besoins spécifiques de ces chômeurs en fin de droits qui sont mieux formés et plus proches de l'emploi que par le passé, mais dont une part croissante exerce des activités professionnelles ponctuelles leur procurant des revenus très faibles. Le bilan en fin de droits (recommandation 1) et l'enquête de satisfaction (recommandation 2) devraient permettre de mieux connaître ces besoins et de déterminer le public-cible. Sur cette base, il sera possible d'envisager des interventions adaptées et de prévoir leur coût. Des programmes collectifs d'entraide entre pairs, ainsi que des mesures de soutien à la recherche d'emploi pourraient par exemple être testés dans ce cadre et faire l'objet d'une évaluation communiquée au Grand Conseil. Le financement de ce projet nécessitera, selon son ampleur, de revoir le niveau du budget prévu pour les frais de formation cantonaux (qui est passé de 19.7 millions en 2011 à 11 millions en 2014 et 2015). La Cour note qu'une éventuelle réduction des montants alloués actuellement pour la réinsertion professionnelle des bénéficiaires de l'Hospice général suivis par le SRP serait préjudiciable à ces derniers.	DG OCE	31.12.2016		En cours. Le plan d'action est généralisé depuis le 30.06.2015 (cf. recommandation 1) et le suivi des demandeurs d'emploi non indemnisés renforcé depuis le 01.09.2015 (cf. recommandation 5). Les effets de ces mesures seront évalués durant le second semestre 2016 afin de vérifier si les besoins évoqués dans cette recommandation sont toujours d'actualité.

	N°87 Évaluation de la politique publique de réinsertion professionnelle des chômeurs en fin de droits	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.2	<u>Recommandation 8</u> Collaboration entre le SRP et le service employeurs de l'OCE La Cour recommande à la direction générale de l'office cantonal de l'emploi d'établir une procédure permettant de donner l'accès aux conseillers du SRP à l'ensemble des places vacantes enregistrées dans PLASTA (y compris celles dont l'accès est actuellement limité aux collaborateurs de l'OCE). Le cas échéant, l'OCE devrait assurer la formation des conseillers du SRP à l'utilisation des fonctions de placement prévues dans PLASTA.	DG OCE	31.12.2015		Sans effet. La collaboration entre le service employeurs et le SRP pour l'exploitation des emplois vacants est en place depuis 2014 mais ne comprend pas d'accès direct du SRP à l'ensemble des postes vacants. De plus, le SECO interrompra l'accès des collaborateurs du SRP aux fonctions d'édition de PLASTA au 31.12.2016, rendant impossible la mise en œuvre de cette recommandation.
6.3	<u>Recommandation 9</u> Procédure d'inscription aux ARE La Cour recommande au département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé d'élaborer un projet de modification de la LMC remplaçant l'obligation d'inscription auprès de l'autorité compétente dans le mois suivant l'arrivée en fin de droits (art. 33 al. 1) par une limite temporelle du droit à l'ARE (12 ou 24 mois après l'arrivée en fin de droits par exemple).	DG OCE	30.06.2016	11.04.2016	Fait. Le projet de modification du chapitre ARE de la LMC (PL11804) est en cours d'examen par la commission de l'économie du Grand Conseil depuis le 11.04.2016. Il prévoit de supprimer tout délai d'annonce pour une prestation cantonale.

	N°87 Évaluation de la politique publique de réinsertion professionnelle des chômeurs en fin de droits	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.3	<u>Recommandation 10</u> Promotion de l'ARE La Cour recommande au département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé d'intégrer la promotion de l'ARE dans la communication (cf. l'art. 30 al. 4 LMC) à destination des partenaires du service employeurs, notamment les entreprises ayant obtenu le label «1+ pour tous» qui distingue les entreprises ayant embauché des chômeurs de longue durée.	DG OCE	31.12.2016	04.11.2015	Fait. Depuis novembre 2015, la mesure est systématiquement promue auprès des demandeurs d'emploi qui arrivent en fin de droits et qui en sont les bénéficiaires de par la loi. Elle est également promue auprès des entreprises qui ont obtenu le label «1+ pour tous». Enfin, l'ARE (ainsi que l'AIT) est mise en avant de manière ciblée par le service employeurs (SE) dans le cadre de ses visites aux entreprises.
6.3	<u>Recommandation 11</u> Contrôle des entreprises bénéficiaires d'ARE La Cour recommande au département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé de proposer au Conseil d'État une modification de l'art. 23 al. 2 RMC afin de confier à un acteur approprié, tel que l'office cantonal de l'inspection et des relations du travail, la mission de vérifier si l'entreprise n'a pas abusé de cette prestation et si les conditions d'engagement sont conformes aux usages professionnels et locaux de la branche. Cet acteur pourrait également être chargé de réaliser des contrôles ponctuels <i>in situ</i> .	DG OCE	30.06.2016	11.04.2016	Fait. Le projet de modification de la LMC prévoit qu'un engagement à respecter les usages pourra être conclu et un mandat adressé à l'OCIRT, lequel opérera alors les contrôles selon la fréquence qu'il déterminera. Le PL11804 est en cours d'examen par la commission de l'économie du Grand Conseil depuis le 11.04.2016.

	N°87 Évaluation de la politique publique de réinsertion professionnelle des chômeurs en fin de droits	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.3	<u>Recommandation 12</u> Communication quant à l'effectivité des contrôles des entreprises bénéficiaires d'ARE La Cour recommande au département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé de veiller à ce que l'OCE communique plus largement à propos de l'effectivité des contrôles des entreprises bénéficiaires d'ARE (préciser notamment les remboursements exigés et le nombre d'entreprises écartées).	DG OCE	31.12.2016 (initial: 30.06.2016)		En cours. L'OCE a pris des mesures en 2015 afin de renforcer les contrôles. La participation au salaire n'est versée à l'entreprise que lorsqu'elle fournit la preuve que le salaire a effectivement été payé. En cas de licenciement ordinaire (autre que pour justes motifs), l'ARE est révoquée et l'OCE demande le remboursement des aides accordées. Le PL permettra à l'avenir de procéder à des contrôles aléatoires afin de vérifier le respect par l'entreprise des conditions d'octroi de l'ARE. Il n'y a pas encore eu de communication à l'interne de l'OCE quant à l'effectivité de ces contrôles.

	N°87 Évaluation de la politique publique de réinsertion professionnelle des chômeurs en fin de droits	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.4	<u>Recommandation 13</u> Différenciation des publics-cibles et des objectifs des EdS La Cour recommande au département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé de s'assurer que les besoins et le potentiel de réinsertion des employés EdS en fonction de l'état du marché de l'emploi sont évalués périodiquement. Sur la base de cette évaluation et des souhaits des personnes concernées, deux filières distinctes d'emplois de solidarité devraient être distinguées en fonction de leur objectif prépondérant: favoriser la réinsertion professionnelle sur le marché ordinaire ou éviter la marginalisation. - Le développement des mesures de soutien à la réinsertion professionnelle doit être poursuivi pour toutes les personnes pour lesquelles il existe des chances objectives de réinsertion sur le marché du travail ordinaire. Ces personnes pourraient disposer d'une partie de leur temps de travail pour suivre des formations, mais en contrepartie leurs salaires n'évolueraient pas. - Au vu de la très faible attractivité d'une partie des bénéficiaires sur le marché de l'emploi, il paraît peu productif d'imposer à chacun un projet de retour sur le marché ordinaire. Il vaudrait mieux, pour ces personnes, prévoir des emplois de solidarité visant à prévenir la marginalisation avec des conditions salariales évolutives. Pour ces personnes, un objectif à long terme de stabilisation dans l'organisation partenaire pourrait être formulé (cf. la	DG OCE	31.12.2016		Sans effet. L'arrêt du Tribunal administratif fédéral du 21.12.2015 relatif aux EdS a rendu nécessaire un nouvel examen de cette recommandation. L'interprétation faite par le DEAS de cet arrêt conduit de fait à l'abandon de l'objectif de lutte contre la marginalisation pour les EdS. En outre, l'enveloppe budgétaire accordée aux EdS ne permettant pas de financer plus de 700 postes, le DEAS a fait le choix de promouvoir le retour sur le marché ordinaire des employés EdS afin d'accroître la rotation des personnes dans le dispositif. Les conventions conclues entre le DEAS et les institutions partenaires exigent désormais un encadrement adéquat et de qualité et en encourageant la formation des EdS. Cette dernière sera mise en place en priorité pour les nouveaux EdS engagés, ainsi que pour ceux disposant d'un réel potentiel de réinsertion.

	N°87 Évaluation de la politique publique de réinsertion professionnelle des chômeurs en fin de droits	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	recommandation suivante). Comme pour les deux catégories de suivi prévues dans le dispositif LIASI, le rattachement à l'une ou l'autre de ces catégories ne serait pas définitif.				

	N°87 Évaluation de la politique publique de réinsertion professionnelle des chômeurs en fin de droits	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.4	<u>Recommandation 14</u> Intégration des employés EdS de longue durée dans l'effectif ordinaire des partenaires La Cour recommande au département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé d'analyser systématiquement la situation des personnes occupant le même emploi de solidarité depuis cinq ans. Il conviendra d'étudier les possibilités d'embauche «ordinaire» de ces personnes par le partenaire, en particulier pour remplacer les départs dans les organisations concernées. Les ARE de 24 mois pour les personnes âgées de 50 ans et plus pourraient notamment être employées à cet effet.	DG OCE	31.12.2016 (initial: 30.06.2016)		En cours. Lors de chaque bilan annuel entre l'OCE et le partenaire EdS, les possibilités de retour en emploi des employés en EdS depuis plusieurs années sont abordées. En mai 2015, le DEAS a adressé une lettre encourageant les organisations partenaires à privilégier l'engagement (à compétences égales) d'employés en EdS lors de recrutement sur le marché ordinaire. Les modifications RMC entrées en vigueur le 27.01.2016 ne permettent pas de mettre en œuvre la seconde partie de la recommandation.
6.4	<u>Recommandation 15</u> Mutualisation des actions visant la formation et la réinsertion La Cour recommande au département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé de favoriser la mutualisation par les partenaires des actions visant la réinsertion telles que l'accueil d'employés EdS d'autres partenaires pour des stages permettant de développer des compétences, pour des actions visant le désendettement ou pour du coaching. Le DEAS devrait notamment: -offrir un soutien logistique et un accompagnement des groupes de travail élaborant des actions mutualisées; - affecter un emploi de solidarité à l'animation et à l'entretien d'une plateforme informatique d'échange d'information, d'idées et de documents gérée par l'un des partenaires.	DG OCE	30.06.2016	30.06.2016	Fait. Un groupe mixte OCE-partenaires EdS est chargé d'évaluer les demandes de financement de formations destinées aux employés en EdS (financement par une fondation). En 2 ans, 39 personnes ont pu bénéficier de cette possibilité. Un autre groupe mixte a été créé afin d'accompagner les changements mis en place. Par ailleurs l'OCE est désormais partenaire du programme cantonal de lutte contre le surendettement. Cette manière alternative de procéder permet de répondre aux objectifs de la recommandation 15.

	N°87 Évaluation de la politique publique de réinsertion professionnelle des chômeurs en fin de droits	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.4	<u>Recommandation 16</u> Formation des partenaires EdS La Cour recommande au département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé d'étudier la réalisation d'un module de formation des encadrants d'EdS en faisant intervenir les partenaires dont l'organisation est une entreprise sociale d'insertion (par exemple un module d'une journée répété chaque année). La participation à ce module pourrait être rendue obligatoire pour tout nouvel encadrant.	DG OCE	31.12.2017 (initial: 30.06.2016)		En cours. L'OCE a organisé en 2015 deux formations dans le domaine de l'accueil et de la négociation. Un concept de formation spécifiquement destiné aux encadrants a été développé en 2015 mais n'a pas pu être implémenté en raison de la refonte du dispositif EdS. Cette formation pourrait être animée conjointement par l'OCE et des partenaires disposant de l'expertise nécessaire. Le financement de cette formation reste encore à déterminer.
6.5	<u>Recommandation 17</u> Plan de réinsertion et rapport d'évaluation La Cour recommande au département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé de proposer une révision des articles 42B al. 1 et 42C al. 1 de la LIASI concernant l'établissement d'un plan de réinsertion pour confier l'établissement de ce plan au service spécialisé de l'Hospice général (SRP) qui en est déjà chargé par voie réglementaire (art. 23B al. 1 RIASI). Dans cette optique, la Cour suggère de revoir le canevas des rapports d'évaluation établis par les encadrants du stage d'évaluation à l'emploi afin de mieux coordonner leur activité avec celle des conseillers en réinsertion du SRP. Ce canevas doit prévoir une possibilité d'indiquer que la pertinence des cibles professionnelles n'a pas pu être évaluée.	N/A			Recommandation non acceptée.

	N°87 Évaluation de la politique publique de réinsertion professionnelle des chômeurs en fin de droits	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.5	<u>Recommandation 18</u> Limitation des abandons de stage Pour limiter les abandons de stage des chômeurs en fin de droits et faciliter l'évaluation de leur capacité à se réinsérer, la Cour recommande au département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé de prendre des mesures permettant de prendre en compte les situations personnelles variées des personnes recourant à l'aide sociale après leur arrivée en fin de droits. Les actions suivantes pourraient être entreprises: - élargir la palette des activités proposées par les prestataires actuels ou, à tout le moins, accroître le nombre de places de stages administratifs tels que ceux proposés par PRO; - recourir à des prestataires supplémentaires proposant de nouvelles activités (davantage d'activités relevant du secteur tertiaire) ou s'adressant à des populations spécifiques comme les jeunes adultes; - prévoir une possibilité de différer le début du stage jusqu'à quatre semaines après le passage de la check-list pour les personnes qui ne seraient momentanément pas disponibles en raison de changements d'organisation personnelle et familiale liés au statut de bénéficiaire de l'aide sociale; - orienter directement vers un CAS les personnes réfractaires au stage et prévoir une participation ultérieure dans un délai à fixer (par exemple six mois).	Directrice insertion - DGAS	30.06.2016	30.06.2016	Fait. Cette recommandation en suspens jusqu'alors est désormais acceptée. En effet, le rapport d'évaluation du dispositif d'insertion de la LIASI a été traité le 25 mai 2016 par le Conseil d'État, qui a le même jour adopté une modification du RIASI pour introduire la notion de dispense de stage d'évaluation et la possibilité d'assouplir la durée du stage. L'élargissement de la palette de stages (activités et prestataires) a été testé depuis juin 2015 et sa formalisation est en cours. La programmation du stage n'est pas toujours immédiate pour une question de gestion des places et les motifs de dispense (cf. R19) ont été développés dans le même temps que l'Hospice général limitait les réinscriptions (cf. R23). Ces mesures ont eu un impact modéré sur les abandons de stage.

N°87 Évaluation de la politique publique de réinsertion professionnelle des chômeurs en fin de droits		Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.5	<u>Recommandation 19</u> Dispenses de stage La Cour recommande au département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé d'élargir la liste des motifs de dispense de stage (par exemple les stages d'insertion proposés par l'URA ou en fonction du bilan de fin de chômage de la recommandation 1.1). Cet élargissement devrait faire l'objet d'une phase de test clairement définie et sa pertinence devrait être évaluée en fonction des retours du SRP à l'issue de la phase de test.	Directrice insertion - DGAS	31.12.2016		En cours. Après une première phase de test concernant les mesures suivies durant le parcours précédent de chômage, le RIASI a été modifié afin d'introduire la notion d'équivalence de stages. Des travaux vont être entrepris afin de compléter la liste des équivalences.

	N°87 Évaluation de la politique publique de réinsertion professionnelle des chômeurs en fin de droits	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.6	<u>Recommandation 20</u> Mise en œuvre d'une orientation plus individualisée La Cour recommande à la direction générale de l'Hospice général de prendre les mesures organisationnelles permettant de mettre en œuvre les actions découlant de la Recommandation 18. Selon les options validées par le département, ces mesures peuvent être les suivantes: - Différer jusqu'à quatre semaines le début du stage: • lorsqu'une meilleure adéquation entre le contenu du stage et le profil du participant apparaît nécessaire aux assistants sociaux de l'antenne OCE pour favoriser le bon déroulement du stage ainsi que l'évaluation de la capacité de réinsertion de la personne. Le délai permet, le cas échéant, d'attendre qu'une place de stage adéquate se libère. À cet effet, il sera nécessaire que l'Antenne OCE soit informée du détail des places de stage occupées (recyclage, vente, restauration, etc.); • lorsque la personne est momentanément indisponible en raison d'éventuels changements d'organisation personnelle et familiale liés au statut de bénéficiaire de l'aide sociale; - Envisager une orientation directe vers les CAS des personnes refusant catégoriquement de participer au stage bien qu'elles répondent aux critères prévus par la check-list. Dans tous les cas, la disponibilité de ces personnes devra être réexaminée dans l'année suivant leur orientation vers un CAS.	Directeur action sociale - HG	30.06.2017		En cours. Cette recommandation avait été initialement refusée par l'Hospice général dans l'attente d'une position du DEAS sur la recommandation 18. La mise en œuvre d'une politique active de dispense de stage permet de réduire la proportion de stages pour lesquels un trop grand éloignement entre le contenu du stage et le profil du participant entraînait des conséquences problématiques.

	N°87 Évaluation de la politique publique de réinsertion professionnelle des chômeurs en fin de droits	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.6	<u>Recommandation 21</u> Test du niveau de français La Cour recommande à la direction générale de l'Hospice général d'employer un test standard pour évaluer le niveau de français lors de la procédure d'examen de la disponibilité pour le stage (check-list). Afin d'éviter de surcharger l'antenne OCE, le passage de ce test ne serait requis que pour les personnes orientées vers un CAS en raison d'un niveau de français insuffisant.	Directeur action sociale - HG	01.10.2016 (initial: 01.01.2016)		En cours. L'Hospice général a renoncé à l'élaboration d'un test standard faute de ressources. Une clarification des exigences de niveaux de français a toutefois été transmise aux collaborateurs. Par ailleurs, des cours de français sont fréquemment proposés aux bénéficiaires orientés sur les CAS en raison d'une maîtrise insuffisante de la langue. Depuis mars 2016, un nouveau projet visant à permettre aux usagers de l'aide sociale de suivre les ateliers «d'évaluation du niveau de français» destinés aux migrants est en cours.
6.6	<u>Recommandation 22</u> Validation de l'orientation à l'issue du stage La Cour recommande à la direction générale de l'Hospice général de prévoir des rencontres des assistants sociaux de l'antenne OCE avec les bénéficiaires dont l'orientation à l'issue du stage s'avère incertaine.	Directeur action sociale - HG	30.06.2017 (initial: 01.09.2015)		En cours. De l'avis de l'Hospice général, cette recommandation est liée à la recommandation 24 (dotation de l'antenne OCE). Dans le contexte budgétaire actuel, cette dotation ne peut pas être augmentée. Toutefois, une démarche pour optimiser l'orientation est en phase de test depuis le 16 mai 2016.

	N°87 Évaluation de la politique publique de réinsertion professionnelle des chômeurs en fin de droits	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.6	<u>Recommandation 23</u> Réinscription et sanction des personnes ne se présentant pas au stage ou l'interrompant La Cour recommande à la direction générale de l'Hospice général de réexaminer la pratique actuelle de réinscription au stage et de sanction des personnes n'ayant pas commencé ou ayant interrompu ce dernier pour des raisons autres que la prise d'un emploi ou la présentation d'un certificat médical. Une orientation plus individualisée (cf. la recommandation 20) devrait permettre de limiter les non-présentations et les abandons et donc également les réinscriptions. La réflexion devra par ailleurs tenir compte du fait qu'il est contreproductif de réinscrire immédiatement les personnes qui restent réfractaires au stage. Ces dernières devraient cependant être soumises à un nouveau passage de la check-list dans un délai à fixer (par exemple six mois).	N/A		01.03.2016	Fait. Cette recommandation avait été initialement refusée par l'Hospice général qui ne pouvait remettre en cause les normes réglementaires concernant les sanctions pour les abandons de stage. Dans l'intervalle, les pratiques concernant les réinscriptions ont évolué. Conscient de la faible efficience de cette pratique, le DEAS a désormais décidé de la limiter fortement. La proportion de participants réinscrits est ainsi passée de 20% en 2013 à 4% pour les trois premiers mois de 2016.
6.6	<u>Recommandation 24</u> Effectifs de l'antenne OCE La Cour recommande à la direction générale de l'Hospice général de veiller à ajuster la dotation en personnel de l'antenne OCE en fonction des tâches supplémentaires qui lui sont confiées par les présentes recommandations (réaffectation à coûts constants d'un ou deux postes).	Directeur action sociale - HG	31.12.2016		Sans effet. La dotation ne peut pas être revue à la hausse dans le contexte budgétaire actuel. De plus, une réaffectation à coûts constants n'est pas possible, car les tâches supplémentaires demandées n'entraînent pas de décharges pour d'autres unités de l'Hospice général.

	N°87 Évaluation de la politique publique de réinsertion professionnelle des chômeurs en fin de droits	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.7	<u>Recommandation 25</u> Catalogue des mesures accessibles depuis les CAS La Cour recommande à la direction générale de l'Hospice général d'établir un catalogue des différentes mesures de réinsertion professionnelle (y compris celles visant la qualification) accessibles aux bénéficiaires suivis dans les CAS. Il s'agira notamment de définir leurs objectifs, leurs publics-cibles, les procédures d'attribution, ainsi que les modes de financement.	Directeur action sociale - HG	01.09.2015	01.09.2015	Fait. Un catalogue existe et est accessible à l'ensemble des collaborateurs sur l'intranet de l'HG.
6.7	<u>Recommandation 26</u> Aide à la recherche d'emploi des bénéficiaires poursuivant des objectifs d'insertion professionnelle La Cour recommande à la direction générale de l'Hospice général d'informer les bénéficiaires ayant signé un CASI visant l'insertion professionnelle et n'étant pas suivis par le SRP de l'existence des mesures accessibles depuis les CAS (cf. le catalogue de la recommandation 25), ainsi que des possibilités offertes en dehors de l'Hospice général (associations, communes) en matière d'aide à la recherche d'emploi (prévoir une liste spécifique pour chaque CAS).	Directeur action sociale - HG	01.10.2016 (initial: 01.03.2016)		En cours. Les séances d'information collectives pour les nouveaux bénéficiaires de l'HG intègrent ce point. Les assistants sociaux sont ensuite les interlocuteurs privilégiés pour une information plus détaillée. L'élaboration d'une brochure spécifique à chaque CAS doit encore être mise en œuvre.

	N°87 Évaluation de la politique publique de réinsertion professionnelle des chômeurs en fin de droits	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.8	<u>Recommandation 27</u> Indicateurs concernant les chômeurs non indemnisés La Cour recommande au département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé de développer et tester des indicateurs permettant de valoriser le suivi des chômeurs non indemnisés en se basant notamment sur les indicateurs actuellement en cours de développement au niveau national. Cette valorisation contrebalancerait le poids donné par les indicateurs fédéraux actuels au suivi des chômeurs indemnisés, ainsi que les limites de l'indicateur de durée moyenne du chômage. Elle correspondrait à la nouvelle orientation de l'accord de prestations entre les cantons et la Confédération pour l'exécution de l'assurance-chômage.	DG OCE	31.12.2016 (initial: 30.06.2016)		En cours. Le SECO a annoncé un report au mois de septembre 2016 de la mise à disposition des cantons des deux indicateurs de résultats relatifs aux demandeurs d'emploi non indemnisés. Ces indicateurs seront en phase de test jusqu'à la fin de l'accord de prestations entre la Confédération et les cantons (2015-2018). Un bilan sera réalisé avant la signature du prochain accord.
6.8	<u>Recommandation 28</u> Indicateurs mesurant les passages entre les systèmes La Cour recommande au département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé de développer des indicateurs permettant de documenter le parcours des demandeurs d'emploi entre les trois principales institutions actives en matière de réinsertion professionnelle (assurance-chômage, aide sociale, assurance-invalidité). Le département devra déterminer la procédure permettant de concilier le besoin d'information statistique et le respect de la protection des données (anonymisation des données, recours à un prestataire externe).	DG OCE	31.12.2017		En cours. L'OCE prévoit de contacter toutes les personnes arrivées en fin de droits entre mars et mai 2016. Un bref questionnaire en ligne (4 questions) leur sera proposé six mois après leur dernière indemnité de chômage.

N°87 Évaluation de la politique publique de réinsertion professionnelle des chômeurs en fin de droits		Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.8	<u>Recommandation 29</u> Mesure de la satisfaction des parties prenantes au dispositif de réinsertion professionnelle cantonal La Cour recommande au département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé de mener des enquêtes de satisfaction annuelles permettant de mesurer la satisfaction des différents intervenants du dispositif (conseillers ORP, conseillers en recrutement, conseillers en réinsertion, assistants sociaux, encadrants de stage ou de mesures de réinsertion, etc.), ainsi que celle des demandeurs d'emploi.	DEAS	31.12.2017		En cours. La mise en œuvre de cette recommandation avait initialement été confiée à l'OCE. Il apparaît qu'une telle consultation ne peut être réalisée que sous l'égide du DEAS. De son côté, l'OCE mène régulièrement des enquêtes auprès des conseillers en personnel à propos des mesures de réinsertion.
6.8	<u>Recommandation 30</u> Comité stratégique LIASI La Cour recommande au département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé de confier au comité stratégique LIASI la tâche de veiller à la cohérence des deux systèmes d'insertion professionnelle (ORP et SRP). Dans ce cadre, un objectif concernant les passages entre les systèmes devrait être formulé (cf. l'indicateur de la recommandation 28).	Directrice insertion - DGAS	31.12.2016 (initial: 30.06.2016)		En cours. L'analyse des PV du comité stratégique montre la volonté dudit comité de se positionner en tant que garant de la continuité de la prise en charge. Cependant, en l'absence d'indicateur, aucun objectif concernant les passages entre les systèmes n'a été arrêté.
6.8	<u>Recommandation 31</u> Comité de suivi LIASI En lien avec l'objectif de la recommandation 30, la Cour recommande au département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé d'élargir le champ des thématiques abordées par le comité de suivi LIASI en invitant ponctuellement d'autres acteurs de la réinsertion professionnelle (responsables d'ORP, prestataires de mesures d'insertion, et associations de défense des chômeurs et des usagers de l'aide sociale). Le suivi des chômeurs en fin de droits par l'ORP devrait notamment être abordé dans ce cadre.	Directrice insertion - DGAS	31.12.2016 (initial: 30.06.2016)		En cours. Depuis 2015, l'office AI participe aux séances du comité de suivi et du comité stratégique LIASI et un représentant du service EdS y intervient régulièrement. Les réflexions et actions autour de la mise en œuvre de la LIASI et ses ajustements ont jusqu'alors laissé peu de place à l'élargissement de la séance du comité de suivi à des invités ponctuels.

N° 88 Audit de légalité et de gestion relatif au processus d'achats de la commune de Bernex rapport publié le 17 juin 2015

La Cour a émis 18 recommandations : 17, toutes acceptées, à l'attention de la commune de Bernex et une, acceptée également, à l'attention du SSCO.

Actuellement, 9 recommandations ont été réalisées, 8 sont en cours de mise en œuvre et une est restée sans effet.

Parmi les 9 recommandations réalisées, les mesures portent sur les sujets suivants :

- La définition des modalités d'entrée des nouveaux fournisseurs, les seuils d'engagement pour l'établissement des bons de commande ainsi que les modalités de validation des bons de commandes et des factures.
- La décision de mise en place d'une comptabilité d'engagement, sous forme de projet initié au sein du « service des bâtiments ».
- L'élaboration d'une directive sur le traitement et la communication des dépassements budgétaires, entrée en vigueur en juin 2016.
- La formalisation des tâches de revue des factures pré-saisies et des rapprochements bancaires.

Les 8 recommandations en cours portent notamment sur les domaines suivants :

- Le formulaire d'analyse des besoins, qui est en cours de simplification.
- Les contrôles des dépassements de crédit, qui sont en cours de mise en place, notamment pour les comptes de fonctionnement avec le déploiement d'une comptabilité d'engagement.

- La mise en œuvre d'une procédure liée aux marchés publics, qui est en cours d'établissement. Actuellement, la commune s'attelle à l'inventaire des contrats afin de procéder dans un deuxième temps à l'identification des marchés publics potentiels.
- La revue des droits d'accès au système comptable, qui est en cours. Une procédure sera élaborée en 2017.

La recommandation adressée au SSCO, visant à introduire dans la réglementation un seuil de matérialité pour les dépassements budgétaires, est encore en cours. Suite à la modification de la LAC votée par le Grand Conseil le 3 juin 2016, le nouveau règlement d'application (RAC), qui introduira un seuil de matérialité pour les dépassements budgétaires devrait être adopté par le Conseil d'État en septembre 2016.

La recommandation restée sans effet concerne la mise en place d'une gestion électronique des documents. La commune a prévu de réaliser une étude à cet égard durant le deuxième semestre 2016.

	No 88 Audit de légalité et de gestion relatif au processus d'achats de la commune de Bernex	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
1	Pour certaines dépenses de fonctionnement importantes, la Cour recommande de formaliser l'analyse des besoins sous la forme d'une « check-list ». Cette « check-list » devrait notamment permettre de répondre aux questions suivantes : • Cette prestation relève-t-elle du service public ? • Le cercle des bénéficiaires de cette prestation est-il défini et suffisant ? • Est-ce que l'achat est l'action la plus efficiente à réaliser pour satisfaire le besoin ? Elle devrait être jointe au bon de commande afin d'être validée par les responsables concernés.	2	Secrétariat général	31.12.2016 (initial janvier 2016)		En cours. La commune travaille actuellement à la simplification du formulaire d'analyse des besoins.
2	Considérant qu'une réflexion quant à une comptabilité d'engagement est en cours au sein de la commune, la Cour recommande d'établir une étude de faisabilité (analyse des coûts/bénéfices) visant à la mise en place du module d'engagement spécifique à l'application Opale. Dans ce cadre, la Cour recommande à la commune de prendre contact avec les autres communes ayant mis en place ce module, de même qu'avec le SIACG.	2	Service financier	Janvier 2016	01.01.2016	Fait. La commune a décidé de mettre en place une comptabilité d'engagement. Le projet a démarré par la création des bons de commande dans l'application OPALE pour le « service des bâtiments ». Le processus des achats a été mis à jour en conséquence.

	No 88 Audit de légalité et de gestion relatif au processus d'achats de la commune de Bernex	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
3	La Cour recommande de modifier le processus d'élaboration budgétaire afin qu'il intègre les « dépenses récurrentes » dont le montant n'est pas connu de manière certaine. À cette fin, la commune pourrait effectuer une estimation du montant à budgétiser sur la base des dépenses historiques.	2	Service financier	Janvier 2016	01.07.2015	Fait. Le budget 2016 a tenu compte des dépenses récurrentes dans les fonctions et natures comptables sur la base d'une moyenne des dépenses des quatre dernières années (2011-2014).
4	De manière à s'assurer qu'aucune dépense ne puisse être engagée sans couverture budgétaire, la Cour recommande d'inclure une étape de contrôle budgétaire validant : - pour les comptes de fonctionnement : que la dépense est incluse dans le budget voté par le Conseil municipal. Dans le cas contraire et sauf urgence, un crédit budgétaire supplémentaire devrait être demandé au Conseil municipal ; - pour les comptes d'investissement : que les dépenses ne soient pas engagées sans qu'un crédit budgétaire soit préalablement voté par le Conseil municipal.	3	Service financier Se référer à la mise en œuvre sous « observation de la commune »	Fin 2016 (initial 30.06.2016)		En cours. Pour les comptes de fonctionnement, les dépassements seront gérés dans le cadre de la saisie des engagements dans OPALE et mis en place progressivement dans tous les services. Pour les comptes d'investissement, les étapes de contrôle doivent encore être mises en place.

	No 88 Audit de légalité et de gestion relatif au processus d'achats de la commune de Bernex	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	La Cour recommande de mettre en place un processus de suivi budgétaire visant à anticiper les éventuels dépassements budgétaires et de planifier si nécessaire les demandes de crédits complémentaires. Par exemple, un premier point de situation pourrait intervenir durant le premier semestre de chaque année. Le vote du Conseil municipal pourrait ainsi être envisagé durant le troisième trimestre de chaque année afin que les dépenses de fonctionnement ne soient pas engagées avant l'obtention des crédits.	3	Service financier Sans vote par le Conseil Municipal (voir observations)	30.06.2016	30.06.2016	Fait. Une directive sur le traitement et la communication des dépassements a été élaborée. Elle est entrée en vigueur en juin 2016.
6	La Cour invite le SSCO à proposer une modification du RAC consistant en l'introduction d'un seuil de matérialité dans le cadre des dépassements budgétaires. Cette modification permettrait d'éviter de devoir solliciter le Conseil municipal dès le premier franc de dépassement, et ce tant pour le fonctionnement que l'investissement.	2	SSCO	Budgets communaux 2017		En cours. Suite à la modification de la LAC votée par le Grand Conseil le 3 juin 2016, le nouveau règlement d'application (RAC), qui introduira un seuil de matérialité pour les dépassements budgétaires, devrait être adopté par le Conseil d'Etat en septembre 2016.

	No 88 Audit de légalité et de gestion relatif au processus d'achats de la commune de Bernex	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
7	La Cour recommande à la commune de déterminer, dans le cadre de l'amélioration de son système de contrôle interne financier, un montant à partir duquel une mise en concurrence est obligatoire. La documentation relative à chaque mise en concurrence devra être jointe au bon de commande pour validation par la personne habilitée selon la directive décidée par le Conseil administratif le 27 mars 2015.	2	Secrétariat général	01.01.2017 (initial Janvier 2016)		En cours. Les seuils de matérialité sont en cours de définition.
8	La Cour recommande à la commune d'établir une procédure qui permette l'identification systématique des marchés publics. Afin d'atteindre cet objectif, cette procédure pourrait inclure, d'une part, une revue de l'ensemble des contrats conclus avec les fournisseurs et, d'autre part, une analyse des montants totaux dépensés sur certaines natures de charges. À cet effet et à des fins d'efficience, la Cour recommande à la commune de se rapprocher d'autres administrations publiques ayant une forte expérience en matière de marchés publics, telle que l'administration cantonale (par exemple, la centrale commune d'achats, qui arrive au terme d'un projet pilote de services aux communes dans ce domaine).	2	Secrétariat général	30.06.2017 (initial Janvier 2016)		En cours. La commune établit actuellement, avec un mandataire externe, l'inventaire des contrats existants afin de procéder dans un deuxième temps à l'identification des marchés publics potentiels.

	No 88 Audit de légalité et de gestion relatif au processus d'achats de la commune de Bernex	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9	La Cour recommande que le personnel administratif concerné de la commune reçoive une formation adéquate sur les marchés publics. À cette fin, le Conseil administratif est invité à demander à l'ACG l'organisation d'une formation ad hoc qui pourrait être suivie par toutes les communes intéressées. Ceci permettrait une mutualisation des compétences et un échange de bonnes pratiques.	2	Secrétariat général	Courant 2016		En cours. Une formation à l'attention des collaborateurs sera organisée d'ici la fin de l'année 2016.
10	La Cour recommande à la commune, dans le cadre de l'amélioration de son système de contrôle interne financier, d'inclure une étape visant à rendre obligatoire l'établissement d'un bon de commande pour les dépenses de montant significatif (par exemple 5'000 F). La validation de ce dernier devra s'effectuer par la ou les personnes autorisées en fonction du montant engagé.	3	N/A	Réalisée en cours d'audit	27.03.2015	Fait. Dans le cadre du processus achats de la commune, chaque achat doit faire l'objet d'un bon de commande à partir de 1'000 F.

	No 88 Audit de légalité et de gestion relatif au processus d'achats de la commune de Bernex	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
11	Pour les dépenses de montant significatif (seuil à définir par la commune), la Cour recommande à la commune, dans le cadre de l'amélioration de son système de contrôle interne financier, d'inclure une étape visant à s'assurer qu'un rapprochement entre le bon de commande, le bon de livraison et la facture soit systématiquement établi par le chef de service. Dans ce cadre, une activité de contrôle devra être mise en place au sein du service financier afin de s'assurer du respect : - Des quantités entre le bon de commande, le bon de livraison et la facture ; - Du prix facturé entre le bon de commande et la facture ; - Du principe de séparation des tâches (entre la personne effectuant le bon de commande et la personne en charge de la réception de la marchandise ou de l'exécution des travaux/services, si applicable). Les documents relatifs à ce rapprochement devront être conservés dans un endroit unique afin d'assurer une traçabilité aisée et adéquate. À noter qu'en date du 27 mars 2015, le Conseil administratif a validé la « directive pour l'engagement des dépenses communales ». Cette dernière précise qu'une copie du bon de commande doit impérativement être jointe et classée avec la facture, comme l'éventuel bulletin de livraison signé.	2	Secrétariat général / Service financier	Janvier 2016 Dans le cadre de commandes et engagements		En cours.

	No 88 Audit de légalité et de gestion relatif au processus d'achats de la commune de Bernex	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
12	La Cour recommande d'établir une étude de faisabilité (analyse des coûts/bénéfices) visant à la mise en place d'une gestion électronique des documents (GED) pour les éléments financiers. Pour ce faire, la Cour recommande à la commune de prendre contact avec les communes ayant mis en place une comptabilité d'engagement, de même qu'avec le SIACG.	1	Service financier	2017		Sans effet. L'étude devrait être réalisée durant le deuxième semestre 2016.
13	La Cour recommande, dans le cadre du système de contrôle interne, de formaliser la règle du contrôle de la double validation des factures avant imputation comptable et paiement. Cette activité de contrôle pourrait être réalisée au sein du service financier. Une revue aléatoire de ce contrôle devrait être également mise en œuvre par le responsable du service financier.	2	Service financier Voir observations : revue aléatoire seule	De suite	01.05.2015	Fait. Des seuils de validation ont été définis dans la directive applicable au processus des achats de la commune. De plus, des contrôles aléatoires sont également prévus.
14	La Cour recommande à la commune, dans le cadre de l'amélioration de son système de contrôle interne financier, d'inclure une étape visant à contrôler l'imputation comptable des factures et notamment la délimitation des exercices comptables. De plus, le responsable de la comptabilité devra mettre en œuvre un contrôle par sondage de la bonne imputation des factures.	2	Service financier Voir observations : revue aléatoire seule	De suite	01.05.2015	Fait. Le contrôle de l'imputation comptable des factures est prévu dans la directive applicable au processus des achats de la commune. De plus, des contrôles aléatoires sont également prévus.

	No 88 Audit de légalité et de gestion relatif au processus d'achats de la commune de Bernex	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
15	La Cour recommande d'effectuer régulièrement une revue des factures pré-saisies auprès des services afin de vérifier si les factures sont toujours en cours de validation ou si elles n'ont plus lieu d'être (ex : facture annulée, car ne correspondant pas à la prestation effectuée, etc.).	2	Service financier	Septembre 2015	01.09.2015	Fait. La revue des factures pré-saisies est formalisée.
16	La Cour recommande de mettre en place une directive «fournisseurs» afin de définir le processus d'entrée en relation avec un nouveau fournisseur. Elle devra préciser l'ensemble des documents à obtenir avant son intégration dans la base des fournisseurs OPALE (y compris le contrôle de l'affiliation à une caisse de compensation pour les indépendants). Il s'agira également de prévoir des contrôles périodiques à mettre en place, permettant une mise à jour de la base des fournisseurs (par exemple : une revue des faillites des sociétés, etc.) ainsi que les contrôles sur les modifications intervenues sur cette base des fournisseurs.	2	Service financier	Janvier 2016 Dans le cadre de commandes et engagements	01.01.2016	Fait. Les modalités d'entrée en relation avec un nouveau fournisseur ont été définies dans le processus des achats. Un formulaire a également été établi.

	No 88 Audit de légalité et de gestion relatif au processus d'achats de la commune de Bernex	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
17	La Cour recommande de formaliser les états de rapprochements bancaires en faisant apparaître les soldes comptables et les soldes présents sur les relevés bancaires et postaux. Ce contrôle doit être opéré au minimum mensuellement sur l'ensemble des comptes bancaires et postaux de la commune. Dans ce cadre, lors de l'amélioration de son système de contrôle interne financier, une activité de contrôle devra être mise en place par le secrétariat général afin de s'assurer du respect de la procédure.	1	Service financier	De suite	01.04.2015	Fait. Les rapprochements bancaires sont formalisés.
18	Lors de l'amélioration de son système de contrôle interne financier, la Cour recommande à la commune de développer et mettre en œuvre une procédure de gestion des droits d'accès de l'application OPALE. Ces droits d'accès devraient être redéfinis autour d'utilisateurs types. Ceci permettra à la commune d'effectuer des revues ponctuelles des accès délivrés à l'ensemble de ses collaborateurs et de s'assurer d'une meilleure maîtrise de ces derniers. Cette revue devrait être validée par le secrétariat général de la commune.	2	Secrétariat général / INFO	Courant 2016		En cours. La revue des droits d'accès est en cours. Une procédure sera développée en 2017

N° 89 Audit de gestion relatif à la gouvernance et la gestion des ÉMS rapport publié le 26 juin 2015

La Cour a émis 16 recommandations, dont 14 ont été acceptées par le DEAS.

Au 30.06.2016, 5 recommandations ont été mises en place, 7 sont en cours de réalisation et 2 sont restées sans effet.

Parmi **les 5 recommandations mises en œuvre**, les actions suivantes ont pu être réalisées :

- La création d'une fiche de contrôle individualisée et synthétique par ÉMS reprenant notamment les résultats des analyses des états financiers ainsi que les constatations relevées par la DGAS.
- Des contrôles réalisés par la DGAS sur les niveaux de rémunération des organes de gouvernance des ÉMS.
- L'adaptation de la lettre-quittance envoyée aux ÉMS.
- L'analyse du rôle du médecin répondant, qui a abouti à un renforcement des contrôles du GRESI sur ce sujet lors de ses inspections.
- L'analyse du GRESI sur la représentation des résidents en matière médicale. L'analyse montre que moins de 2.5% des résidents n'ont pas de représentant thérapeutique. Dans ces cas, le médecin répondant de l'ÉMS devient le représentant thérapeutique.

Relativement **aux recommandations en cours au 30 juin 2016**, la Cour relève que la DGAS a élaboré un nouveau modèle de comptabilité analytique. Ce modèle est actuellement en phase de test dans 6 ÉMS et sera étendu à l'ensemble des ÉMS pour les comptes 2016. Les données de la comptabilité analytique permettront à la DGAS d'affiner ses analyses et comparaisons des coûts socio-hôtelières des ÉMS et d'identifier les

domaines où les ÉMS devront porter leurs efforts pour réduire leurs coûts (achats, mutualisation des ressources, etc.).

Les **2 recommandations restées sans effet** à ce jour portent sur des éléments à intégrer dans le prochain contrat de prestations pour la période 2018-2011 (indicateurs de performance et composition de l'équipe type). Les discussions ne débiteront qu'au printemps 2017.

	No 89 Audit de gestion relatif à la gouvernance et la gestion des ÉMS – État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4	<u>Recommandation n°1</u> Quand bien même la DGAS effectue d'ores et déjà de nombreux contrôles, la Cour recommande à la DGAS de lister de manière exhaustive les contrôles effectués et d'avoir une démarche « systématique » des contrôles selon un niveau de risque défini pour chaque ÉMS. La Cour invite la DGAS à tenir compte des éléments suivants : ▪ Une check-list avec les risques et les contrôles réalisés ; ▪ Un modèle de documentation des contrôles réalisés et des résultats ; ▪ Un calendrier des contrôles ; ▪ Une fiche détaillée par ÉMS avec les données clés liées aux contrôles pour s'assurer de l'exhaustivité des contrôles et faciliter le suivi du dossier, les contrôles réalisés, les risques couverts, les risques non couverts, les actions demandées, etc. ; ▪ Un tableau récapitulatif général des contrôles afin d'avoir une vue d'ensemble des contrôles réalisés par acteur, les risques couverts, les risques non couverts et les actions associées.	1	DGAS	30.06.2016	Juin 2016	Fait. Une fiche de contrôle individualisée et synthétique a été élaborée au format Excel. Elle permet de : - restituer l'ensemble des informations demandées aux ÉMS ; - réaliser des analyses sur les états financiers et sur les indicateurs de performance. La fiche met notamment en exergue de manière automatique les seuils et ratios qui sont atteints et/ou ont été dépassés ; - s'assurer de la bonne application de la directive de bouclage. La fiche intègre également les remarques faites sur les états financiers de l'année précédente, de l'année en

	No 89 Audit de gestion relatif à la gouvernance et la gestion des ÉMS – État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	La DGAS devra tenir compte dans sa démarche et son organisation de contrôle de sa nouvelle tâche de contrôle financier dès le 1 ^{er} mai 2015					cours de revue ainsi que les points de vigilance pour l'année à venir. La lettre de quittance est établie sur la base de cette fiche de contrôle individualisée. La Cour note que cette fiche est utilisée non seulement pour les ÉMS, mais également pour toutes les entités subventionnées sous le contrôle de la DGAS.

	No 89 Audit de gestion relatif à la gouvernance et la gestion des ÉMS – État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4	<u>Recommandation n°2</u> La Cour recommande à la DGAS d'inscrire spécifiquement dans sa liste des contrôles (cf. <i>recommandation précédente</i>) les trois contrôles encore non réalisés à ce jour (contrôle sur les achats, contrôle sur la sous-traitance et contrôle sur le FDP). Concernant le recours à une centrale d'achat, il serait nécessaire d'analyser l'opportunité de modifier le RGEPA s'il s'avère que la référence à la centrale Vaud-Genève n'est pas appropriée. Concernant le FDP, il serait nécessaire d'inscrire à nouveau des contrôles dans le mandat complémentaire du réviseur en lien avec le suivi des dépenses, les raisons de la non-utilisation des fonds et le processus de décaissement.	Voir observation 2 et spécifiquement le point 2 s'agissant de la sous-traitance. 1 1	DGAS			En cours. Concernant les contrôles sur les achats, la DGAS envisage de mettre en place un contrôle ponctuel par échantillon sur les prix d'achat obtenus par les ÉMS sur certains consommables et de les comparer avec les prix offerts par la CAIB. À ce jour, une modification du règlement n'est pas envisagée, car il laisse la possibilité aux ÉMS de s'approvisionner selon le meilleur rapport qualité-prix. Concernant les contrôles en lien avec le FDP, un point spécifique sera ajouté au mandat complémentaire pour l'exercice 2016.

	No 89 Audit de gestion relatif à la gouvernance et la gestion des ÉMS – État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4	<u>Recommandation n°3</u> La Cour recommande à la DGAS d'adapter la lettre d'information envoyée annuellement aux ÉMS : ▪ En précisant, le résultat de l'analyse des indicateurs du contrat de prestations et du rapport de performance ; ▪ En conservant la logique du « quitus » annuel (lettre quittance) pour les aspects comptables qui permettait de conclure sur le fait que tout est en ordre ; ▪ En énonçant clairement les mesures correctrices attendues par la DGAS.	1	DGAS	31.07.2016	Juillet 2015	Fait. La DGAS a adapté le modèle de lettre-quittance envoyée annuellement aux ÉMS. La lettre intègre désormais : - les éléments qui font l'objet d'une demande de compléments d'information ; - les éléments comptables qui doivent être corrigés pour le prochain exercice ainsi que les mesures attendues en lien avec la gestion de l'ÉMS ; - une analyse des indicateurs du contrat de prestations.

	No 89 Audit de gestion relatif à la gouvernance et la gestion des ÉMS – État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4	<u>Recommandation n°4</u> La Cour recommande à la DGAS d'adapter les indicateurs du rapport de performance et du contrat de prestations lors du prochain renouvellement de celui-ci (période quadriennale 2018-2021). À cet effet, la Cour a noté la volonté de la DGAS de supprimer l'obligation de maintenir deux mois de trésorerie comme spécifié dans le contrat de prestations actuel. À titre d'exemple, il serait utile pour l'État d'avoir le taux d'absentéisme en fonction de la durée et de la fréquence des absences (inférieure à 2 jours, inférieure à 2 semaines, inférieure à 3 mois, inférieure à 6 mois, supérieure à 6 mois) afin de distinguer les absences perlées, les absences « normales » comme les congés maternité ou les absences liées à des maladies graves, à des absences pouvant être à l'origine d'un problème de gestion de ressources humaines. Il serait également intéressant de suivre certaines populations de manière plus approfondie, comme le taux de rotation des infirmiers-chefs, des directeurs, des médecins-répondants, etc.	2	DGAS	31.12.2017		Sans effet. Les discussions autour du futur modèle de contrat de prestation pour la période 2018-2021 ne débuteront qu'au printemps 2017.

	No 89 Audit de gestion relatif à la gouvernance et la gestion des ÉMS – État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4	<u>Recommandation n°5</u> La Cour recommande à la DGS de clarifier le rôle du médecin répondant en faisant une pesée d'intérêts entre les avantages et les inconvénients des différentes solutions envisageables : ▪ Interdiction stricte pour un médecin répondant d'exercer dans le même ÉMS comme médecin traitant ? ▪ Limitation du nombre de résidents pouvant être traité par un médecin répondant ? ▪ Conserver la situation actuelle tout en renforçant les contrôles sur la situation du médecin répondant en lien avec un potentiel conflit d'intérêts ? La solution retenue devra permettre de garantir la meilleure prise en charge possible des résidents et considérer à la fois le risque de conflit d'intérêts et le principe de proportionnalité. En fonction des résultats de l'analyse, il sera nécessaire de revoir les exigences et le cahier des charges du médecin répondant.	1	SMC - DGS	30.06 2016	Décembre 2015	Fait. La DGS maintient la position énoncée dans les observations du rapport et estime qu'il n'est pas nécessaire de modifier le fonctionnement des médecins répondants en ÉMS. En vertu du principe de proportionnalité, la solution retenue est de conserver la situation actuelle tout en renforçant les contrôles en place par le biais d'une attention particulière du GRESI sur ce sujet lors des inspections.

	No 89 Audit de gestion relatif à la gouvernance et la gestion des ÉMS – État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.1	Recommandation n°6 La Cour recommande à la DGAS de coordonner avec les organisations patronales la rédaction d'un guide reprenant les principes clés d'une bonne gouvernance et les rôles, responsabilité et compétences attendus des membres des conseils d'un ÉMS au regard également du rôle et des responsabilités de la direction générale. Il ne s'agit pas d'imposer une uniformisation de la structure et du fonctionnement des conseils (par exemple le même nombre de membres et le nombre de séances), mais de définir des règles communes de gouvernance. Le guide pourra notamment aborder les thématiques suivantes, issues du code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise publié par economiesuisse : ▪ Les tâches et les responsabilités des membres du conseil ; ▪ La composition du conseil ; ▪ Le fonctionnement et la présidence du conseil ; ▪ La rémunération de chacun des membres du conseil ; ▪ La gestion des conflits d'intérêts ; ▪ Les comités du conseil.	1	DGAS	31.12.2016		En cours. La DGAS contrôle spécifiquement les aspects liés à la rémunération et aux conflits d'intérêts potentiels des membres de l'organe de gouvernance de l'ÉMS. Les éléments constatés lors des contrôles sont intégrés à la lettre-quittance envoyée à l'ÉMS. Par ailleurs, la DGAS enverra cet automne à la FEGÉMS un courrier sur la base de ses constatations afin qu'elle établisse à l'attention de ses membres un « guide » des bonnes pratiques en matière de conflits d'intérêts et de rémunération des organes de gouvernance.

	No 89 Audit de gestion relatif à la gouvernance et la gestion des ÉMS – État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.1	<u>Recommandation n°7</u> La Cour recommande à la DGAS de faire une analyse de la rémunération des membres du conseil portant sur : - La rémunération par séance ; - Le nombre de séances ; - La rémunération individuelle par membre ; - Et le montant global de la rémunération versée à l'ensemble des membres. En fonction des résultats de l'analyse, la DGAS étudiera l'opportunité de définir des règles en la matière en lien avec les principes de gouvernance retenus.	1	DGAS	31.12.2016	Juin 2016	Fait. La directive de bouclage a été complétée afin que les ÉMS fassent apparaître, dans les annexes de leurs comptes, les éléments de rémunération de l'organe de gouvernance (enveloppe globale, nombre et durées des séances). Par ailleurs, en référence au règlement sur les commissions officielles (RCof), tout dépassement du tarif indiqué dans le règlement (maximum de F 85.-/h pour la présidence et F 65.-/h pour les membres) doit être dûment justifié par l'ÉMS. Les constatations de la DGAS sont indiquées dans la lettre-quittance envoyée à l'ÉMS. De plus, la DGAS communiquera également ces éléments à la FEGÉMS. <i>Cf. recommandation 6.</i>

	No 89 Audit de gestion relatif à la gouvernance et la gestion des ÉMS – État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2	<u>Recommandation n°8</u> La Cour recommande dans un premier temps <u>à la DGS</u> de revoir les cahiers des charges des membres de l'équipe soignante en ÉMS à la lumière des nouvelles formations existantes et de la possibilité de délégation d'actes. Ainsi il sera nécessaire de : ▪ Définir, pour les différents types de soins à dispenser, la qualification minimale requise ; pour cela l'outil PLAISIR® qui permet d'établir des plans de soins pourrait être utilisé comme support ; ▪ Préciser, en fonction des soins à dispenser et des qualifications requises, les types de formation correspondants ; il sera nécessaire notamment de positionner les nouvelles formations ASSC et ASA.	1	SMC -DGS	Refusée		Recommandation refusée.

	No 89 Audit de gestion relatif à la gouvernance et la gestion des ÉMS – État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2	<u>Recommandation n°9</u> Sur la base des cahiers des charges redéfinis (cf. <i>recommandation précédente</i>), la Cour recommande à la DGAS de mener une analyse fine de l'organisation des ÉMS au regard des besoins en personnel soignant en fonction des tâches à effectuer et du niveau de qualification requis. Cette analyse devra déboucher sur la proposition d'une nouvelle équipe « type » cible à atteindre servant de base au calcul de la subvention, avec une répartition des tâches et de la charge de travail optimale permettant de maîtriser la structure des coûts.	2	DGAS sur la base de l'analyse DGS	31.12.2017		Sans effet. L'analyse sur « l'équipe type » sera réalisée en 2017 au moment des discussions sur le futur modèle de contrat de prestation pour la période 2018-2021.

	No 89 Audit de gestion relatif à la gouvernance et la gestion des ÉMS – État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2	<u>Recommandation n°10</u> En lien avec l'application des dispositions de l'art. 32 RGEPA, la Cour recommande à la <u>DGAS</u> , en collaboration avec les associations patronales des ÉMS : ▪ Dans un premier temps, de mettre en place un système de diffusion et d'échanges d'informations relatives aux achats permettant à chaque ÉMS de connaître et de bénéficier des pratiques les plus avantageuses ; ▪ De coordonner la mise en place de contrats-cadres pour certaines prestations (restauration, blanchisserie, etc.) et de négociations d'achats en commun ; pour cela, il pourrait être envisagé de confier à un ÉMS « pilote » la rédaction et la négociation d'un contrat-cadre pour certaines prestations (restauration, blanchisserie, etc.) et la négociation d'achats en commun. À titre d'exemple, les domaines ci-dessous pourraient être analysés comme piste de mutualisation : ▪ La blanchisserie et le traitement du linge plat ;	Voir observations 2 et 10	DGAS	31.12.2017		En cours. La refonte de la comptabilité analytique doit permettre, dès l'exercice 2016, de comparer de manière précise les coûts afférant au domaine socio-hôtelier des ÉMS. La comptabilité analytique permettra à la DGAS d'identifier les pratiques les plus avantageuses / désavantageuses en matière d'achats et sur la base de ses constatations, elle pourra demander aux ÉMS de revoir leurs pratiques d'achats et/ou de mutualiser leurs ressources afin de réduire les coûts y relatifs.

	No 89 Audit de gestion relatif à la gouvernance et la gestion des ÉMS – État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	- La restauration ; - Les achats de consommables ; - Les contrats d'assurance ; - Le personnel intérimaire ; - Les licences d'exploitation des logiciels. La DGAS devra notamment demander aux associations patronales de lui adresser régulièrement un rapport d'activité s'agissant de ces aspects afin de s'assurer de l'efficacité du dispositif. Il conviendra également de proposer une modification de l'art. 32 RGEPA s'il s'avère que la référence à la centrale Vaud-Genève n'est plus appropriée (<i>cf. recommandation 2</i>)					

	No 89 Audit de gestion relatif à la gouvernance et la gestion des ÉMS – État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2	<u>Recommandation n°11</u> La Cour recommande <u>à la DGAS</u>, en collaboration avec les associations patronales des ÉMS, de mener une réflexion sur la mise en commun ou la création d'un pool ou d'un réseau de personnel pouvant ainsi couvrir les besoins ponctuels des différents ÉMS. Cela pourrait permettre d'économiser les coûts des sociétés intérimaires, d'avoir du personnel de remplacement formé, habitué aux lieux et immédiatement opérationnel. Cela serait à mettre en lien avec la recommandation précédente qui vise à contraindre la mise en œuvre de l'art. 32 du RGEPA.	1	DGAS	31.12.2017		En cours. La DGAS a abordé le sujet de la mutualisation lors de discussions avec les organisations patronales des ÉMS à des fins de sensibilisation de ce type de démarche. La DGAS souhaite que la logique de mutualisation émane des organisations faitières et non pas de l'État. Cependant, si à l'échéance du 31.12.2017 aucune initiative n'est lancée, la DGAS édictera une directive.
5.3	<u>Recommandation n°12</u> La Cour recommande <u>à la DGAS</u>, en collaboration avec les associations patronales des ÉMS, de : ▪ Mener une analyse du temps que consacre chaque ÉMS à la gestion administrative pour compte du résident ; ▪ Définir ce qui doit rentrer dans une prestation administrative « normale » et ce qui est de nature à être soit abandonné, soit facturé comme prestation supplémentaire.	Voir observation 12		Refusée		Recommandation refusée.

	No 89 Audit de gestion relatif à la gouvernance et la gestion des ÉMS – État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	En fonction des résultats de l'analyse, il sera nécessaire de faire évoluer le cadre réglementaire et de modifier le livret d'accueil en conséquence.					
5.3	Recommandation n°13 La Cour recommande à la DGAS , en collaboration avec les associations patronales des ÉMS de : - Préciser le contenu et la portée du contrat type d'accueil pour la réalisation des tâches administratives pour le compte du résident afin d'éviter toute formulation équivoque sur la délégation de la part du résident à l'ÉMS; - D'informer les ÉMS de la nécessité de revoir régulièrement leurs dossiers « résidents » selon l'évolution de ces derniers, en rappelant la teneur de l'art. 378 du Code civil. En effet, dans le cas où le résident devient incapable de discernement, l'ÉMS doit s'assurer que le résident dispose d'un représentant en matière médicale.	Voir observation 12	DGAS	Refusée 31.12.2015	Décembre 2015	Fait. Le GRESI a effectué en 2015 lors de ses contrôles une analyse de la représentation des résidents en matière médicale. Ce travail a permis de sensibiliser les ÉMS à cette question et à la nécessité d'assurer un suivi auprès des résidents et de montrer que moins de 2.5% des résidents n'avaient pas de représentant thérapeutique. Dans ces cas, le médecin répondant de l'ÉMS devient le représentant thérapeutique.

	No 89 Audit de gestion relatif à la gouvernance et la gestion des ÉMS – État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	Recommandation n°14 La Cour recommande <u>à la DGAS</u> d'inclure dans ses travaux en matière de comptabilité analytique et d'analyse des prestations socio-hôtelières les points suivants : - Analyser finement, à l'aide des nouveaux outils, le coût des soins des ÉMS et le montant effectivement couvert par la subvention cantonale. En fonction des résultats de l'analyse, il serait nécessaire de revoir soit le montant de la subvention soit le montant de la contribution du résident de 8 F, qui peut selon la législation fédérale, monter jusqu'à 20.60 F par jour ; - Définir un cadre précis d'analyse des prestations socio-hôtelières à donner en ÉMS ; - Définir la liste des prestations minimales souhaitées par l'État ; - Établir un benchmark entre les ÉMS de même catégorie et promouvoir les best practices en matière de gestion ; - Définir le prix de pension cible par catégorie d'ÉMS en fonction du nombre de lits et éventuelles spécificités (hors loyer).	2	DGAS	31.12.2016		En cours. Un nouveau modèle de comptabilité analytique a été élaboré et il permettra de récolter des informations homogènes sur les coûts des prestations socio-hôtelières et les revenus y relatifs. À cet effet, le plan comptable a également été revu. La comptabilité analytique est testée par 6 ÉMS et sera effective pour tous les ÉMS pour les comptes 2016. À noter que des indicateurs tels que les minutes moyennes de soins, le taux d'occupation moyen, la dotation en personnel sont inclus dans l'outil afin de qualifier les éventuels écarts. S'agissant des benchmarks, ces derniers sont déjà intégrés dans l'analyse des états financiers et sont désormais communiqués

	No 89 Audit de gestion relatif à la gouvernance et la gestion des ÉMS – État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
						aux ÉMS dans la lettre-quittance en fonction des résultats et de l'écart par rapport à la cible SOHO. Enfin, le prix de pension cible est celui défini dans le cadre de l'outil SOHO avec une marge de 10% dans un premier temps. Dans un second temps, la marge acceptable sera réduite à 5%.
5.4	<u>Recommandation n°15</u> En vertu de l'article 43 al. 4 LSurv et sur demande du DEAS, la Cour ne rend pas public cette recommandation.					En cours.

	No 89 Audit de gestion relatif à la gouvernance et la gestion des ÉMS – État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6	<u>Recommandation n°16</u> La Cour recommande à la DGS d'effectuer un bilan de la couverture effective par les structures intermédiaires. Il s'agira notamment d'analyser de manière précise si les structures intermédiaires arrivent à couvrir les besoins identifiés : ▪ Les logements IEPA prévus dans la planification seront-ils réalisés et/ou des immeubles sont-ils en cours de construction ? ▪ L'IMAD arrivera-t-elle à absorber l'augmentation des besoins en aide et soins à domicile de la population genevoise ? En parallèle, la Cour invite la DGS, en collaboration avec la DGAS, à monitorer l'évolution des structures ÉMS existantes en termes de types de résidents accueillis et de volume de soins donnés. Il sera notamment nécessaire de faire un suivi précis des résidents en dérogation d'âge AVS afin d'identifier si leur nombre est en constante augmentation tout comme la durée de séjour de ce type de résident et revoir si nécessaire les besoins en lits.	2	SPRS-DGS	30.06.2016		En cours. Le bilan établi par la DGS indique que : - 4 foyers de jours supplémentaires pourraient se justifier d'ici à 2019 ; - Il faudrait mettre à disposition 60 places supplémentaires d'UATR d'ici à 2019 ainsi qu'une seconde UATM de 10 lits ; - Le DEAS accompagne 17 projets de constructions d'IEPA pour un total de 713 logements d'ici 2019 ; - L'accroissement des soins à domicile pourrait être plus important que prévu, ainsi un mécanisme de régulation est prévu dans le contrat de prestations avec l'IMAD pour, si besoin, adapter la subvention au niveau d'activité.

	No 89 Audit de gestion relatif à la gouvernance et la gestion des ÉMS – État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
						Concernant le suivi des types de résidents actuellement accueillis par les ÉMS, une nouvelle base de données est disponible depuis mai 2016. Les premiers résultats d'analyse sont attendus pour fin 2016.

N° 90 Audit de gestion relatif à la gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI) rapport publié le 30 juin 2015

La Cour a émis 17 recommandations, dont 16 ont été acceptées par l'entité auditée.

Actuellement, une recommandation a été mise en place, 15 sont en cours de réalisation.

Les rapports de travail avec trois cadres de la FIPOI ont été résiliés à l'occasion de la réalisation de la première recommandation de la Cour. Un nouveau directeur est en poste depuis le 1^{er} mai 2016.

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

- de validation du plan stratégique 2016-2020 de la FIPOI ;
- de révision de l'ensemble du processus de gestion des risques et du système de contrôle interne ;
- d'analyse des actions de communication interne à mettre en œuvre ;
- de saisie et de suivi des horaires pour l'ensemble des collaborateurs de la FIPOI.

Quant à la recommandation restée sans objet, elle concerne l'analyse des actions de communication externe à mettre en œuvre notamment auprès des organisations internationales. Cette recommandation a été refusée par l'audité.

Les 15 recommandations en cours sont globalement à un stade relativement avancé, confirmant ainsi la volonté de la nouvelle direction d'apporter les modifications nécessaires. Selon l'audité, l'ensemble de ces recommandations pourrait être réalisé au premier trimestre 2017.

	No 90 Audit de gestion relatif à la gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	<u>Recommandation n°1</u> Au vu des nombreuses lacunes constatées en matière de gestion et d'éthique, la Cour recommande au Conseil de fondation de prendre toutes les mesures nécessaires en matière de ressources humaines, en envisageant notamment des modalités de fin des rapports de travail avec les cadres concernés par les constats du présent rapport. Cela permettra de changer la « culture de gestion de la FIPOI » et d'instaurer une direction faisant preuve d'exemplarité dans son comportement.	3	Conseil de fondation	Décision du Conseil de fondation : fin octobre 2015 Délais des mesures concrètes à préciser	Mars à juin 2016	Fait. Les rapports de travail avec trois cadres ont été résiliés entre mars et juin 2016. Un nouveau directeur est en poste depuis le 1 ^{er} mai 2016.

	No 90 Audit de gestion relatif à la gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	Recommandation n°2 Compte tenu de l'inadéquation de la « culture éthique » de la FIPOI, la Cour recommande d'élaborer des règles plus restrictives en matière d'avantages reçus de la part de tiers. Dans ce cadre, il conviendrait de modifier la « directive relative aux avantages ou cadeaux reçus de la part de tiers » en interdisant en l'état tout avantage ou cadeau (indépendamment du montant) afin de mieux gérer les conflits d'intérêts potentiels y relatifs ; cette mesure pourrait être portée à la connaissance des cocontractants potentiels.	2	Conseil de fondation	1 ^{er} trimestre 2017 (Initial : Décembre 2015)		En cours. Plusieurs modifications de la « <i>directive relative aux avantages ou cadeaux reçus de la part de tiers</i> » ont été adoptées par le Conseil de fondation fin 2015. Cette directive interdit désormais de recevoir des cadeaux ou tout autre avantage personnel inapproprié. Par ailleurs, une lettre d'informations concernant les modifications apportées à la directive a été adressée à tous les fournisseurs et prestataires de la FIPOI début décembre. Des contrôles doivent encore être mis en œuvre afin de s'assurer du respect de la directive précitée.

	No 90 Audit de gestion relatif à la gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	Recommandation n°3 La Cour recommande de préciser dans un document interne les devoirs des collaborateurs (y compris de la direction) envers la FIPOI. Il conviendrait notamment d'indiquer le principe de fidélité. À des fins d'efficience, la Cour invite le Conseil à se rapprocher d'autres statuts existants tels que celui des HUG qui précise notamment aux articles 21 et 22 : « <i>Les membres du personnel sont tenus au respect de l'intérêt de l'établissement et doivent s'abstenir de tout ce qui peut lui porter préjudice</i> » ; « <i>Les membres du personnel se doivent de remplir tous les devoirs de leur fonction consciencieusement et avec diligence [...] Ils se doivent d'assumer personnellement leur travail et de s'abstenir de toute occupation étrangère au service pendant les heures de travail [...]</i> ».	2	Direction	4 ^{ème} trimestre 2016 (Initial : mars 2016)		En cours. Une déclaration d'impartialité, signée par tous les collaborateurs et les cadres appelés à traiter des marchés de construction, fournitures et prestations a été élaborée. Elle contient les devoirs et les principes de fidélité que doivent respecter les collaborateurs et les cadres. Le chapitre « devoirs du personnel » du règlement du personnel a fait l'objet de modifications concernant le devoir de fidélité et de loyauté à l'égard de la FIPOI. Le Conseil de fondation a adopté ces modifications le 04.12.2015. D'autres modifications sont néanmoins encore nécessaires afin de finaliser le document.

	No 90 Audit de gestion relatif à la gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	Recommandation n°4 La Cour recommande de créer un comité d'audit composé d'une délégation du Conseil de fondation, qui aurait notamment pour tâches d'octroyer et d'assurer le suivi des mandats d'audit. Selon les bonnes pratiques, la présence d'un comité d'audit indépendant, actif et compétent est l'un des garants d'un environnement de contrôle efficace. En outre, la Cour recommande de modifier la documentation interne pertinente (notamment les statuts) afin qu'un employé puisse directement saisir le « <i>comité d'audit</i> » en cas d'impossibilité de signaler des dysfonctionnements importants au membre de la direction concerné.	3	Conseil de fondation et les présidents des commissions financières et technique	4 ^{ème} trimestre 2016 (Initial : Octobre 2015 (Comité mis en place)) (Initial : Mars 2016 (modification de la documentation interne))		En cours. Le Conseil de fondation a décidé de créer un comité d'audit, composé des présidents des commissions technique et financière de la FIPOI et du vice-président du Conseil de fondation. Il a pour tâche d'assurer le suivi des mandats d'audit. Le comité d'audit fonctionne depuis le mois d'octobre 2015. Le règlement du comité d'audit a été adopté par le Conseil de fondation le 18 mars 2016. Le règlement sur le personnel a été complété par une disposition permettant au personnel de s'adresser directement au comité d'audit, sans en référer à ses supérieurs hiérarchiques. La recommandation est

	No 90 Audit de gestion relatif à la gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
						néanmoins toujours en cours car selon son règlement, le comité d'audit n'a pas pour tâche d'octroyer des mandats.

	No 90 Audit de gestion relatif à la gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	<u>Recommandation n°5</u> La Cour recommande de revoir la présentation de la documentation interne (procédure, directives, etc.) et son référencement. Il s'agira notamment de s'assurer que la documentation interne comporte au minimum : • La date de validation ; • La date d'entrée en vigueur ; • L'entité en charge de la validation (Conseil de fondation, direction, chef de division, etc.) ; • Le périmètre des collaborateurs concernés.	2	Direction	1 ^{er} trimestre 2017 (Initial : Décembre 2015)		En cours.
5	<u>Recommandation n°6</u> Afin que la stratégie mise en œuvre par la FIPOI soit en ligne avec les attentes du Conseil de fondation, la Cour recommande d'établir un plan stratégique formalisé regroupant la mission, la vision, les valeurs et les objectifs stratégiques de la FIPOI. Il s'agira également dans ce cadre de définir clairement (conformément aux bonnes pratiques) les objectifs stratégiques, les objectifs opérationnels et individuels qui en découlent. Une fois ces éléments définis et formalisés, il conviendra de les communiquer aux employés de la FIPOI.	3	Conseil de fondation Direction Comité de direction	4 ^{ème} trimestre 2016 (Initial : Juin 2016)		En cours. Le principe du plan stratégique 2016-2020 de la FIPOI est validé par le CODIR et le Conseil de fondation. La validation de ce dernier est planifiée pour fin 2016.

No 90 Audit de gestion relatif à la gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	Recommandation n°7 Afin d'assurer que les projets immobiliers de la FIPOI ait les meilleures garanties de succès possible, la Cour recommande d'établir des plans d'affaires ainsi que des plans de commercialisation impliquant également les experts en matière financière et de gérance de la FIPOI. De même, il s'agira d'intégrer de manière adéquate l'expérience acquise sur des projets précédents tout en tenant compte du marché immobilier genevois.	2	Direction	1 ^{er} trimestre 2017 (Initial : Décembre 2015)		En cours. La méthodologie liée à l'établissement des plans d'affaires doit encore être revue par les nouveaux membres du CODIR (responsable financier et responsable de la gestion immobilière).
5	Recommandation n°8 La Cour recommande également d'effectuer une analyse des actions de communication externe à mettre en œuvre notamment auprès des organisations internationales. Elle devra notamment identifier les informations pertinentes à communiquer, définir les destinataires, la fréquence, le mode de communication, etc. Afin d'améliorer son rayonnement international, la communication institutionnelle de la FIPOI devrait être revue afin d'être disponible à tout le moins en anglais en sus du français.	Refusée				Rejetée.

	No 90 Audit de gestion relatif à la gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	<u>Recommandation n°9</u> La Cour recommande à la FIPOI de revoir son processus de gestion des risques afin notamment d'assurer une cohérence entre les risques, leurs causes et les mesures à prendre pour les traiter.	3	Conseil de fondation et Comité d'audit Direction	1 ^{er} trimestre 2017 (Initial : Mars 2016)		En cours. Un groupe de travail composé du comité d'audit et de la direction, ainsi que du responsable de la gestion des risques de l'État et du chef de l'audit du DFAE est en train de revoir l'ensemble du processus de gestion des risques et SCI. Le Conseil de fondation a examiné l'avancement des travaux lors de sa séance du 18 mars 2016. Ces travaux devraient être terminés pour le 1 ^{er} trimestre 2017.
5	<u>Recommandation n°10</u> La Cour recommande à la FIPOI d'établir une procédure qui permette l'identification systématique des marchés selon le règlement en vigueur. Afin d'atteindre cet objectif, cette procédure pourrait inclure, d'une part, une revue de l'ensemble des contrats conclus avec les fournisseurs, et d'autre part, une analyse des montants totaux dépensés sur certaines natures de charges.	3	Direction Comité de direction	1 ^{er} trimestre 2017 (Initial : Mars 2016)		En cours.

	No 90 Audit de gestion relatif à la gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	<u>Recommandation n°11</u> Afin de mesurer l'efficacité et l'efficience des prestations fournies par la FIPOI, la Cour recommande de définir des indicateurs pertinents (y compris les valeurs cibles) tant au niveau stratégique qu'opérationnel.	1	Direction Comité de direction	4 ^{ème} trimestre 2016 (initial : Mars 2016)		En cours.
5	<u>Recommandation n°12</u> Afin d'améliorer le flux d'information et de communication au sein de la FIPOI, la Cour recommande d'effectuer une analyse des actions de communication à mettre en œuvre. Cette analyse devra notamment identifier les informations pertinentes à communiquer, définir les destinataires, la fréquence, le mode de communication, les délais, etc.	2	Conseil de fondation Direction Comité de direction	4 ^{ème} trimestre 2016 (Initial : Mars 2016)		En cours. Un document d'analyse de la communication interne et de suggestions à mettre en œuvre, réalisé par la direction, a été soumis au Conseil de fondation en mars 2016. Ce document doit encore être approfondi.

	No 90 Audit de gestion relatif à la gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	<u>Recommandation n°13</u> La Cour recommande à la FIPOI de revoir le bien-fondé des clés analytiques utilisées afin d'avoir une vision suffisamment fiable des charges et revenus imputables aux différentes activités et bâtiments de la FIPOI.	1	Direction	1 ^{er} trimestre 2017 (Initial : Décembre 2015)		En cours. Les clés analytiques concernant les charges et revenus des divisions ont été revues dans le cadre de la préparation du budget 2016 et son devenues effectives avec l'approbation de ce budget. Les clés analytiques doivent encore être revues et validées par le nouveau responsable des finances et le nouveau responsable de la gestion immobilière.

	No 90 Audit de gestion relatif à la gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	Recommandation n°14 La Cour recommande d'instaurer une politique en matière de saisie et de suivi des horaires cohérente pour l'ensemble de la FIPOI. Relativement au suivi horaire, la Cour recommande de mettre en place des contrôles formalisés, adéquats et respectant le principe de la proportionnalité. Le périmètre des personnes concernées et les règles de gestion y relatives devront être clairement établis et communiqués. En outre, il conviendra d'étudier l'opportunité de faire évoluer les outils à disposition en la matière (notamment au niveau des rubriques utilisées pour les relevés d'activité de la division bâtiments). Finalement, la Cour recommande d'instaurer une traçabilité et un suivi adéquats des prestations fournies tant par les collaborateurs internes de la FIPOI que par les prestataires externes. Ces revues devront être effectuées par les responsables hiérarchiques concernés et inclure entre autres une analyse des chiffres d'affaires réalisés avec les différents prestataires. Une saine planification et un suivi adéquat des activités des collaborateurs devraient contribuer à minimiser la possibilité de maintenir les pratiques actuellement en vigueur en matière d'utilisation des ressources à titre privé.	2	Direction Comité de direction	4 ^{ème} trimestre 2016 (Initial : Juin 2016)		En cours. Le Conseil de fondation a mandaté, le 4 décembre 2015, la direction pour établir un groupe de travail chargé d'élaborer une proposition de saisie et de suivi des horaires cohérente pour l'ensemble de la FIPOI.

	No 90 Audit de gestion relatif à la gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	<u>Recommandation n°15</u> La Cour recommande de revoir le système de contrôle interne (SCI) dans son ensemble. À cette fin, il s'agira dans un premier temps de documenter les processus et les contrôles clés réalisés. Il s'agira dans un deuxième temps de s'assurer de la bonne mise en œuvre du SCI dans la durée par des vérifications ponctuelles. Dans ce cadre, il conviendra également de s'assurer qu'un rapport détaillé sur le SCI (incluant un point de situation sur les contrôles mis en œuvre) soit fourni une fois par an au Conseil de fondation.	3	Conseil de fondation et Comité d'audit Direction Comité de direction	1 ^{er} trimestre 2017 (Initial : Mars 2016)		En cours. Un groupe de travail composé du comité d'audit et de la direction, ainsi que du responsable de la gestion des risques de l'État et du chef de l'audit du DFAE est en train de revoir l'ensemble du processus de gestion des risques et SCI. Le Conseil de fondation a examiné l'avancement des travaux lors de sa séance du 18 mars 2016. Ces travaux devraient être terminés pour le 1 ^{er} trimestre 2017.
5	<u>Recommandation n°16</u> La Cour recommande à la FIPOI de déterminer, par exemple dans son règlement sur les procédures d'adjudication des marchés traités par la FIPOI, un montant à partir duquel une mise en concurrence des prestataires est obligatoire pour les achats de biens et services effectués pour la FIPOI. La documentation relative à chaque mise en concurrence devra être jointe au bon de commande pour validation par la personne habilitée.	1	Direction	4 ^{ème} trimestre 2016 (Initial : mars 2016)		En cours.

	No 90 Audit de gestion relatif à la gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	Recommandation n°17 Pour les prestations significatives, la Cour recommande à la FIPOI de signer des contrats avec ses fournisseurs afin que les obligations réciproques de chacune des parties soient clairement définies.	1	Direction Comité de direction	4 ^{ème} trimestre 2016 (Initial : Mars 2016)		En cours. La FIPOI a établi un contrat d'entreprise type SIA, avec en annexe un cahier des charges contenant les demandes spécifiques ainsi que les conditions générales applicables. Il est prévu que de tels contrats soient rédigés et signés avec tous les prestataires importants et réguliers (> 20'000 F). Des contrôles doivent encore être mis en œuvre afin de s'assurer du respect des principes précités.

N° 91 Audit de gestion relatif à l'organisation des ressources humaines à la Ville de Versoix rapport publié le 8 septembre 2015

Le rapport contient 9 recommandations toutes acceptées par l'audité.

Au 30 juin 2016, 3 recommandations ont été mises en œuvre et les 6 recommandations restantes sont en cours de réalisation.

Relativement aux **3 recommandations mises en place**, il est relevé :

- La tenue d'une séance avec l'ensemble du personnel, lors de laquelle le Conseil administratif de la Ville de Versoix a affirmé sa volonté de sortir de la situation passée, présenté les actions entreprises et prévues et répondu aux questions ;
- L'engagement d'un nouveau directeur de l'administration et des ressources humaines qui a pris ses fonctions à la Ville de Versoix le 1^{er} août 2016. Une première répartition de ses tâches par rapport à celles du secrétaire général a été réalisée ; elle est susceptible d'évoluer au fur et à mesure de l'avancement de l'ensemble des recommandations ;
- L'adoption par le Conseil administratif d'une directive relative à l'éthique de l'administration communale. Celle-ci a été diffusée à l'ensemble du personnel et traite notamment de la gestion des conflits d'intérêts.

Parmi les **6 recommandations en cours** et à la suite de l'entrée en fonction du nouveau directeur de l'administration et des ressources humaines, le développement de certains processus RH est en cours, notamment :

- Le développement d'une véritable culture d'entreprise et d'un esprit d'équipe ;
- La résolution d'une situation conflictuelle qui perdure ;
- La finalisation de l'ensemble des cahiers des charges du personnel et la finalisation de la refonte du processus d'évaluation des performances des collaborateurs ;
- La révision de la politique salariale en lien avec les cahiers des charges et la structure organisationnelle ;
- L'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de formation du personnel de la commune ;
- La réalisation d'une réflexion en profondeur au sujet de la gestion des compétences, des carrières et des talents en fonction des besoins de la commune et des exigences de certains postes.

Actuellement, les taux d'absentéisme du personnel et le nombre de sollicitations de la personne de confiance par les employés communaux restent à des niveaux similaires à ceux expérimentés lors de l'audit. En conséquence, du temps et le développement d'une véritable culture d'entreprise sont encore nécessaires pour que les actions en cours de mise en œuvre ou déjà terminées produisent un effet favorable sur le climat de travail et la motivation du personnel.

	No 91 Audit de gestion relatif à l'organisation des ressources humaines de la Ville de Versoix	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5-I	<u>Recommandation n°1</u> Une communication et une position claires et fermes de la part du Conseil administratif afin d'affirmer sa volonté de sortir de la situation actuelle. Une communication appropriée doit être faite pour partager la vision et la stratégie RH du Conseil administratif. Une séance devra être organisée dans ce sens avec l'ensemble du personnel afin d'expliquer la situation actuelle, les objectifs de la nouvelle magistrature dans ce domaine et les premières actions prises ou à prendre.	2	CA	11.2015 (lors de la séance info personnel déjà planifiée pour tout le personnel)	18.11.2015	Fait. Une séance avec l'ensemble du personnel a eu lieu en novembre 2015, lors de laquelle le Conseil administratif a affirmé sa volonté de sortir de la situation passée, présenté les actions entreprises et prévues et répondu aux questions.
5-I	<u>Recommandation n°2</u> Le recrutement d'un cadre supérieur expérimenté possédant les compétences techniques et managériales pour mener ce projet. L'opportunité de faire appel à un manager de transition pourrait s'envisager. La personne choisie devra jouir d'une totale indépendance vis-à-vis de l'administration communale et de la sphère politique locale.	3	CA	Initial 12.15 (note : délai de recrutement et processus budgétaire à respecter)	Fait au 30.06.2016	Fait. Un nouveau directeur de l'administration et des ressources humaines a pris ses fonctions le 1 ^{er} août 2016. Une première répartition de ses tâches par rapport à celles du secrétaire général a été réalisée ; elle est susceptible d'évoluer au fur et à mesure de l'avancement de l'ensemble des recommandations.

	No 91 Audit de gestion relatif à l'organisation des ressources humaines de la Ville de Versoix	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5-I	Recommandation n°3 Le développement d'une véritable culture d'entreprise et d'un esprit d'équipe . Cela passera par une communication claire de la part du Conseil administratif au travers de règles de comportement et de savoir-être (sorte de « charte éthique »). De même, la commune doit utiliser des éléments ou des projets fédérateurs tels que Festichoc ou le développement de Versoix centre-ville afin de recréer une dynamique positive et ainsi donner du sens au travail de chacun pour un succès collectif.	2	CA + SG	En cours et à développer dès 12.2016		En cours. Une directive du Conseil administratif préparée sous la forme d'une "charte éthique" a été élaborée et présentée lors de divers séances au Conseil municipal, à la Commission du personnel, aux chefs de service et aux collaborateurs. Le développement se poursuivra avec l'entrée en fonction du nouveau directeur de l'administration et des ressources humaines.
5-I	Recommandation n°4 La résolution des situations conflictuelles actuelles afin d'éviter que cela cristallise l'attention de tous au lieu de se mettre en ordre de marche pour conduire ce changement. Le Conseil administratif est invité à assurer la mise en œuvre de cette résolution et de prévoir une communication suffisante à cet effet.	2	CA + SG + SRH	30.06.2017 (initial : en cours, achevé 03.2016)		En cours. Plusieurs situations particulières ont été traitées, alors qu'un conflit spécifique doit encore être résolu. Un suivi attentif des évaluations et des objectifs fixés a été mis en place et sera repris par le nouveau directeur de l'administration et des ressources humaines.

	No 91 Audit de gestion relatif à l'organisation des ressources humaines de la Ville de Versoix	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5-I	Recommandation n°5 L'établissement d'une directive spécifique définissant le comportement à avoir en cas de conflit d'intérêts et la procédure à suivre : modalités de récusation pour les membres du Conseil administratif et information hiérarchique pour les collaborateurs.	1	Maire	10.2015	09.12.2015	Fait. Une directive relative à l'éthique de l'administration communale a été adoptée par le Conseil administratif en décembre 2015 et diffusée à l'ensemble du personnel. Ce document traite notamment de la gestion des conflits d'intérêts.
5-II	Recommandation n°6 Poursuivre la démarche actuelle de description des fonctions (cf. lien avec les cahiers des charges) ainsi que la refonte du processus d'évaluation des performances des collaborateurs .	1	CA+ SG + SRH	30.06.2017 (initial : 12.2015)		En cours. Les cahiers des charges doivent encore être finalisés pour 2 fonctionnaires ainsi qu'établis pour la fonction auxiliaire des "nettoyeurs". Un nouveau formulaire pour les entretiens annuels d'évaluation a été établi. Sur cette base, la refonte du processus d'évaluation des performances des collaborateurs a été initiée.

	No 91 Audit de gestion relatif à l'organisation des ressources humaines de la Ville de Versoix	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5-II	Recommandation n°7 Revoir la politique salariale en lien avec les cahiers des charges et la structure organisationnelle. Sur cette base, s'assurer de l'égalité de traitement et revoir la classification des fonctions si nécessaire. Formaliser les règles en lien avec les rémunérations fixes et variables (notamment dans le but de justifier les différents montants de primes versées).	2	CA+ SG + SRH	30.06.2017 (initial : 12.2016)		En cours. Certaines corrections ont été apportées en décembre 2015 sur la base des cahiers des charges revus. D'éventuelles adaptations complémentaires pourront avoir lieu en 2016.
5-II	Recommandation n°8 Élaborer la politique de formation de la commune en précisant ses contours et en produisant un plan de formation en lien avec les spécificités de chaque service ou métier, ainsi que formaliser les procédures associées.	1	CA+ SG + SRH	30.06.2017 (initial : 01.2016)		En cours. Un premier concept de formation a été validé et diffusé. Le suivi se poursuit et un état des lieux a été établi par un consultant externe.
5-II	Recommandation n°9 Mettre en place une gestion des compétences, des carrières et des talents en fonction des besoins de la commune et des exigences de certains postes tels que des postes de dirigeants, d'encadrement, de gestion de projet ou des fonctions avec une exposition politique ou médiatique. Il est important de savoir composer avec les compétences et limites des uns et des autres pour permettre à chacun de s'exprimer dans	1	CA+ SG + SRH+ CS	12.2016		En cours. Une réflexion a été menée par le Conseil administratif et le secrétaire général. Elle sera reprise en profondeur avec le nouveau directeur de l'administration et des ressources humaines.

	No 91 Audit de gestion relatif à l'organisation des ressources humaines de la Ville de Versoix	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	ce qu'il sait faire de mieux et de ne pas hésiter à revoir les affectations et responsabilités si la personne en poste atteint ses limites dans la réalisation de certaines tâches.					

N° 92 Évaluation de la politique publique relative à l'évaluation du chèque annuel de formation et de l'accès des adultes à un premier niveau de qualification rapport publié le 10 novembre 2015

La Cour a émis 7 recommandations qui ont toutes été acceptées par le DIP. Actuellement les 7 recommandations sont en cours de mise en œuvre.

Les principales actions d'ores et déjà réalisées sont les suivantes :

- Élaboration d'un projet de révision de la loi sur la formation continue des adultes (LFCA) et de son règlement (RFCA) prévoyant de :
 - différencier le niveau de financement selon le type de cours ;
 - donner une assise réglementaire au dispositif « perte de gain » de la fondation pour la formation professionnelle et continue ;
 - permettre le recours au numéro de sécurité sociale lors des demandes de CAF ;
 - établir le barème d'accès au CAF en fonction du revenu déterminant unifié (RDU).
- Constitution d'une task force interdépartementale pour la qualification des adultes.
- Dépôt auprès du Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation d'une demande de financement pour la poursuite de la modularisation des CFC pour adultes.

N°92 Évaluation de la politique publique relative à l'évaluation du chèque annuel de formation et de l'accès des adultes à un premier niveau de qualification		Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
R1	Recommandation 1: Mieux affirmer l'utilité professionnelle des cours soutenus par le chèque annuel de formation Cette recommandation vise une meilleure articulation du chèque annuel de formation avec les autres dispositifs de qualification des adultes. Elle permet également une meilleure atteinte des objectifs légaux du chèque (faciliter l'accès au cours des personnes les plus faiblement qualifiées, favoriser la fréquentation des cours permettant d'obtenir une qualification professionnelle et encourager les adultes à se former tout au long de leur vie). Enfin, elle vise à accroître l'efficacité du dispositif. Pour atteindre ces objectifs, la Cour recommande au département de l'instruction publique, de la culture et du sport de mettre en œuvre les actions suivantes: • Inclure l'ensemble des modules de formation des formations modulaires menant au CFC ou à l'AFP dans le catalogue de cours du chèque annuel de formation. • Proposer au Grand Conseil une modification de la loi sur la formation continue des adultes établissant le montant du chèque annuel de formation en fonction de l'utilité professionnelle du cours demandé. Afin d'inciter les prestataires de formation à développer la formation par unités capitalisables et les demandeurs à choisir des formations qualifiantes, la Cour propose de conserver un financement à hauteur de 750 F pour tous les cours faisant partie d'un titre reconnu (en maintenant la possibilité de cumuler jusqu'à trois chèques la même année) et de limiter à un maximum de 500 F le financement des autres cours	DIP	Décembre 2017		En cours. L'inclusion des modules CFC et AFP dans le catalogue du CAF est en cours. Un projet de loi prévoyant un financement inférieur pour les cours transversaux est en cours de rédaction.

N°92 Évaluation de la politique publique relative à l'évaluation du chèque annuel de formation et de l'accès des adultes à un premier niveau de qualification		Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
R2	Recommandation 2 : Encourager la formation modulaire et la validation des acquis Cette recommandation permet à la fois d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la cohérence du dispositif. Elle vise à diminuer le nombre de parcours en école professionnelle qui sont peu adaptés aux adultes et moins favorables à la réussite. Elle vise à diminuer le coût moyen d'un parcours de formation grâce à la validation des acquis de l'expérience (VAE). Elle permet également de proposer des modules de formation constituant des unités capitalisables en vue d'une qualification ultérieure de participants externes au dispositif Qualifications+ (demandeurs d'emploi, bénéficiaires du chèque annuel de formation, candidats d'autres cantons, candidats financés par leur employeur). Pour atteindre ces objectifs, la Cour recommande à la direction générale de l'office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue de mettre en œuvre les mesures suivantes: • Lancer une campagne de communication en faveur de la modularisation et de la VAE auprès des associations professionnelles. • Fournir un appui logistique temporaire aux centres de formation professionnelle ne disposant pas des capacités organisationnelles nécessaires pour faire fonctionner une formation modulaire (gestion des inscriptions, des plans de formation individuels et de la facturation). • Coordonner son action avec celle d'autres cantons afin de modulariser de nouveaux titres de formation professionnelle. • Rechercher des financements additionnels (Secrétariat	OFPC	Décembre 2017		En cours. Un projet a été déposé auprès du Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation pour prévoir la modularisation de huit nouveaux métiers au niveau romand.

	N°92 Évaluation de la politique publique relative à l'évaluation du chèque annuel de formation et de l'accès des adultes à un premier niveau de qualification	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	d'État à la formation, la recherche et l'innovation pour développer la modularisation et fondation pour la formation professionnelle et continue pour financer les parcours dans les métiers en risque de pénurie de personnel qualifié). Établir un catalogue des modules et rendre l'ensemble de ces derniers accessibles aux bénéficiaires du chèque annuel de formation.				

	N°92 Évaluation de la politique publique relative à l'évaluation du chèque annuel de formation et de l'accès des adultes à un premier niveau de qualification	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
R3	Recommandation 3 : Soutenir les candidats adultes à la formation professionnelle initiale Les adultes en formation professionnelle ont besoin de soutien durant leur parcours de formation. Il est nécessaire, pour limiter les abandons et favoriser la réussite, de fournir aux candidats un accompagnement adapté, ainsi que des conditions permettant de concilier formation, activité professionnelle et vie privée. Finalement, la réduction des abandons et l'accélération de la réussite permettront également d'accroître l'efficacité du dispositif. Pour atteindre ces objectifs, la Cour recommande au département de l'instruction publique, de la culture et du sport de mettre en œuvre les actions suivantes: • Préparer, en concertation avec les acteurs concernés, un projet de modification du règlement d'application de la loi sur la formation continue des adultes visant à donner une assise réglementaire au dispositif «perte de gain» de la fondation pour la formation professionnelle et continue et assurer la promotion de ce dispositif dans les secteurs professionnels qui y recourent peu. • S'assurer que le dispositif Qualifications+ compte un nombre suffisant de conseillers en formation en assurant au minimum le remplacement des départs et des absences de longue durée.	DIP	31.12.2017	En cours	En cours. La proposition de modification du RFCA est en cours de discussion. La fondation pour la formation professionnelle et continue est entrée en matière pour financer 3 ETP de conseillers.

	N°92 Évaluation de la politique publique relative à l'évaluation du chèque annuel de formation et de l'accès des adultes à un premier niveau de qualification	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
R4	Recommandation 4 : Renforcer la coordination et la reconnaissance de la formation de base Cette recommandation vise à accroître la transparence de la formation de base afin de favoriser l'accès à ce dispositif, de suivre ses coûts et de mieux coordonner les interventions des différents acteurs institutionnels concernés (office cantonal de l'emploi, Hospice général, bureau de l'intégration des étrangers et office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue). Pour atteindre ces objectifs, la Cour recommande à la direction générale de l'office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue de mettre en œuvre les mesures suivantes : • Achever, avec les membres du collectif genevois pour la formation de base, le processus de modularisation de cette formation et pérenniser la reconnaissance du certificat en compétences de base. • Utiliser un outil de reporting commun permettant à la fois le suivi des candidats et celui des engagements. • Charger le collectif genevois pour la formation de base du positionnement (choix du cours adapté) et du suivi du parcours de tous les participants (dossier centralisé).	OFPC	31.12.2016	En cours	En cours. Un plan d'action a été validé avec les représentants du collectif genevois pour la formation de base. Une convention de financement a été signée

N°92 Évaluation de la politique publique relative à l'évaluation du chèque annuel de formation et de l'accès des adultes à un premier niveau de qualification		Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
R5	Recommandation 5 : Favoriser la certification des personnes sans emploi Le public non qualifié et sans emploi est celui dont la réinsertion est la plus difficile. Cette recommandation vise à favoriser une réinsertion professionnelle durable des personnes, que ces dernières répondent ou non aux conditions d'expérience professionnelle antérieure posées par le cadre légal fédéral. Il s'agit d'ouvrir des possibilités de qualification pour les personnes en reconversion professionnelle. Pour atteindre ces objectifs, la Cour recommande au département de l'instruction publique, de la culture et du sport d'entreprendre, en coordination avec l'office cantonal de l'emploi et l'Hospice général, les actions suivantes: • Développer, en partenariat avec le secrétariat d'État à l'économie, un projet pilote de formation duale pour adultes visant les demandeurs d'emploi ne remplissant pas les conditions d'expérience professionnelle. Ce projet pourrait se développer à partir de l'actuelle allocation de formation (AFO) prévue par la loi sur l'assurance-chômage. [recommandation à mettre en œuvre en coordination avec l'office cantonal de l'emploi] • Proposer aux personnes en emploi de solidarité des modules de formation professionnelle qualifiante (par exemple AFP d'aide en soins et en accompagnement pour les assistantes maternelles). [recommandation à mettre en œuvre en coordination avec l'office cantonal de l'emploi] • Créer, dans des secteurs en recherche de main-d'œuvre qualifiée, de nouveaux programmes certifiants pour les bénéficiaires de l'aide sociale. [recommandation à mettre en œuvre en coordination avec l'Hospice général]	DIP	31.12.2017	En cours	En cours. Une Task Force interdépartementale a été créée pour travailler sur cette question.

N°92 Évaluation de la politique publique relative à l'évaluation du chèque annuel de formation et de l'accès des adultes à un premier niveau de qualification		Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
R6	Recommandation 6 : Améliorer la fiabilité des informations statistiques concernant le dispositif Pour faciliter le pilotage et l'évaluation du dispositif, il est indispensable de disposer de données fiables. Il est ainsi nécessaire de mieux connaître le profil des bénéficiaires du chèque annuel de formation et de disposer d'outils permettant de suivre les parcours des bénéficiaires de Qualifications+. Les recommandations de la Cour visent en outre à faciliter le processus de demande de chèque, notamment pour les personnes non-francophones, et le traitement des demandes par l'administration. Pour atteindre ces objectifs, la Cour recommande au département de l'instruction publique, de la culture et du sport de mettre en œuvre les actions suivantes : - Revoir le formulaire de demande de chèque annuel de formation en: - recourant à un identifiant unique, par exemple le numéro d'assuré (numéro AVS) dont l'emploi doit être prévu dans une base légale; - prévoyant une seule question sur le niveau de formation (employer les items de la question sur le dernier niveau de formation fréquenté en ajoutant un choix entre «formation achevée», «formation interrompue», «formation en cours»); - introduisant la modalité «étudiant» dans les choix de réponse à la question sur le statut professionnel; - précisant dans la brochure de présentation traduite en 6 langues des explications détaillées sur les champs à remplir.	DIP	31.12.2017	En cours	En cours. Le projet de modification de la LFCA inclut le recours au numéro de sécurité sociale et la référence au RDU. Le formulaire d'inscription sera revu. Une demande de financement est en cours pour la base de données de Q+.

	N°92 Évaluation de la politique publique relative à l'évaluation du chèque annuel de formation et de l'accès des adultes à un premier niveau de qualification	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	- Proposer au Grand Conseil une modification de la loi sur la formation continue des adultes établissant le barème d'accès au chèque annuel de formation en référence au revenu déterminant unifié (RDU). - Achever le développement de l'application informatique employée pour suivre les parcours des candidats de Qualifications+.				

Réf.	N°92 Évaluation de la politique publique relative à l'évaluation du chèque annuel de formation et de l'accès des adultes à un premier niveau de qualification	Mise en place (selon indications de l'évalué)			Suivi par la Cour
	Recommandation/Action	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
R7	Recommandation 7 : Centraliser les données concernant la qualification des adultes Pour pouvoir mener une politique de qualification la plus pertinente possible, il est nécessaire de connaître les secteurs dans lesquels le risque de pénurie de main-d'œuvre qualifiée est avéré et de centraliser la collecte des informations statistiques pertinentes. <i>Moyens</i> Pour atteindre ces objectifs, la Cour recommande au département de l'instruction publique, de la culture et du sport de mettre en œuvre les actions suivantes: • Créer un observatoire de la qualification centralisant les différentes données (par ex. au sein du service pour la recherche en éducation). • Revoir les indicateurs de suivi de la politique publique et de sa mise en œuvre en garantissant leur pertinence, en limitant les redondances et en fixant des seuils adéquats.	DIP	31.12.2017		En cours. Une Task Force interdépartementale a été créée pour travailler sur cette question.

N° 93 Audit de légalité et de gestion de l'Institut universitaire de formation des enseignants (IUFE) rapport publié le 17 novembre 2015

La Cour a émis 8 recommandations, toutes acceptées par le Rectorat de l'Université de Genève.

Actuellement 7 recommandations sont en cours de réalisation et une est restée sans effet.

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

- La réforme structurelle de l'IUFE (primaire et secondaire I et II) ;
- Les rôles, responsabilités et moyens de l'IUFE ;
- La mise en place d'une comptabilité « analytique » par filière ;
- La mise en œuvre d'un système de contrôle interne pour les processus clés ;
- La refonte des exigences pratiques en termes de stages pour l'enseignement secondaire I et II.

Par ailleurs, les deux motions suivantes sont actuellement en suspens devant la commission de l'enseignement supérieur :

- Motion 2194- B « *demandant que l'IUFE réduise d'une année son cursus en vue du titre d'enseignement primaire pour les étudiants formés à l'Université de Genève (formation des instituteurs en trois ans)* » ;
- Motion 2305 « *en faveur d'une formation des maîtres crédible à Genève* ». Cette dernière invite le Conseil d'Etat « *à engager une étude fouillée sur les alternatives à cet institut universitaire (HEP ou autre), étude conduite par un organisme extérieur au canton* » et « *à maintenir l'IUFE fermé jusqu'à ce qu'une solution réfléchie soit mise sur pied* ».

La mise en œuvre des recommandations de la Cour, et notamment la structure que prendra à terme l'IUFE, sera fortement affectée par la réponse qui sera apportée aux deux motions précitées ainsi que par le processus de renouvellement de la reconnaissance de l'enseignement secondaire I et II par la CDIP, dont le retour est attendu pour cet automne.

Quant à la recommandation restée sans effet, elle concerne les éventuelles sanctions administratives à prendre par le rectorat compte tenu des lacunes relevées concernant la signature du protocole d'accord, la validation des acquis de l'expérience (VAE) ou encore l'attribution induite de certaines places de stage. Le rectorat n'ayant en effet pas réagi dans les délais prévus par le règlement sur le personnel de l'Université, l'éventuelle responsabilité disciplinaire du ou des intéressés est désormais prescrite, de sorte qu'aucune sanction disciplinaire ne peut plus être prononcée.

	No 93 Audit de légalité et de gestion de l'Institut universitaire de formation des enseignants (IUFE)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
8	<u>Recommandation 1</u> La Cour recommande de revoir l'organisation actuelle, à savoir un institut qui n'a pas la maîtrise complète des formations conduisant aux diplômes qu'il délivre. Cette réflexion devra notamment porter sur la nécessité de maintenir une formation des enseignants du primaire en 4 ans allant au-delà des exigences de la CDIP ainsi que sur l'opportunité de regrouper les formations en enseignement primaire et secondaire I et II à l'IUFE ou à la FPSE. Cette recommandation doit être mise en œuvre en cohérence avec la recommandation 5.	4	Vice-recteur	Selon « échéancier politique » (initial : Avril 2016, pour la rentrée 2016-17)		En cours. Concernant la formation à l'enseignement primaire, un groupe de travail (composé du DIP, de l'Université et de diverses parties concernées) a déposé un rapport le 20 avril 2016. Il a travaillé sur le scénario d'une formation en 3 ans et sur un scénario dit « 4+ », en quatre ans et intégrant plusieurs points formulés dans la motion 2194 « demandant que l'IUFE réduise d'une année son cursus en vue du titre d'enseignement primaire pour les étudiants formés à l'Université de Genève (formation des instituteurs en trois ans ». La deuxième option (scénario 4+) a été soumise par le Conseil d'Etat début juin au Grand Conseil dans le cadre de la motion

	No 93 Audit de légalité et de gestion de l'Institut universitaire de formation des enseignants (IUFE)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
						précitée. Celle-ci a été renvoyée en commission de l'enseignement supérieur. Concernant la formation à l'enseignement secondaire, un nouveau dispositif qui réponde aux exigences posées par la CDIP et qui soit compatible avec la LIP est en cours de discussion. Ce nouveau dispositif a été présenté par la conseillère d'Etat en charge du DIP aux associations professionnelles et d'étudiants le 25 avril 2016.

	No 93 Audit de légalité et de gestion de l'Institut universitaire de formation des enseignants (IUFE)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
8	<u>Recommandation 2</u> Au vu des nombreuses lacunes constatées principalement en lien avec : - Les exceptions relatives au processus d'admission pour les étudiants enseignant dans les écoles privées ; - La signature du protocole d'accord par le directeur sans en avoir la compétence formelle ; - La VAE (attribution des crédits, écarts entre le PV du jury et le relevé de notes) ; - L'attribution indue de certaines places de stage. la Cour recommande de procéder aux vérifications nécessaires puis de prendre toute sanction administrative qui s'imposera.	4	Vice-recteur Directrice du Service juridique	Décembre 2015		Sans effet. S'agissant des membres du corps enseignant de l'Université, la procédure en cas de sanctions disciplinaires est fixée aux articles 81 à 83 du règlement sur le personnel de l'Université. L'article 81 al. 7 de ce règlement mentionne que « <i>la responsabilité disciplinaire se prescrit par un an après la découverte de la violation des devoirs de service ou de fonction et en tout cas par 5 ans après la dernière violation. La prescription est suspendue, le cas échéant, pendant la durée de l'enquête administrative</i> ». Les lacunes constatées par la Cour ont été portées à la connaissance du rectorat il y a plus d'un an et ce dernier n'a

	No 93 Audit de légalité et de gestion de l'Institut universitaire de formation des enseignants (IUFE)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
						engagé aucune action dans ce laps de temps. Par conséquent, la responsabilité disciplinaire du ou des intéressés est désormais prescrite. Dès lors, aucune sanction disciplinaire ne peut être prononcée.

No 93 Audit de légalité et de gestion de l'Institut universitaire de formation des enseignants (IUFE)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
8	Recommandation 3 Au vu des faiblesses constatées, la Cour recommande d'effectuer une analyse des compétences de certains collaborateurs de l'IUFE, puis de prendre toutes les mesures nécessaires : formation, accompagnement, plan de mobilité, etc. Une fois cette analyse effectuée, il s'agira de revoir la répartition des rôles et responsabilités ainsi que la dotation nécessaire en ETP.	3	Direction de l'IUFE Directrice de la Division RH	Selon « échancier politique » (initial : dans les 6 mois suivant la résolution de la rec. 1)		En cours. Une analyse des activités administratives de l'IUFE, ainsi que des compétences des titulaires, est notamment en cours. La réflexion sur les rôles, responsabilités et moyens de l'IUFE est conditionnée à l'aboutissement des réformes mentionnées à la recommandation n°1.
8	Recommandation 4 La Cour recommande de mettre en place une évaluation des besoins à court et moyen terme en termes d'enseignants et de formations conjointes au niveau romand. Dans un deuxième temps, mettre en place une vérification des prestations réalisées par le personnel enseignant afin de prendre toutes les mesures nécessaires (ajustement des ressources, etc.). Cette recommandation doit être mise en œuvre avec la recommandation 7. Dans ce cadre, il s'agira également de revoir la nécessité du maintien	3	Direction de l'IUFE Directrice de la Division de l'Enseignement	Selon « échancier politique » (initial : dans les 6 mois suivant la résolution de la rec. 1)		En cours. Concernant les formations conjointes au niveau romand, la première formation continue conjointe « romande » a été mise sur pied en 2016, dans le domaine des sciences humaines et sociales. Par ailleurs, les didactiques romandes permettent déjà de mutualiser

	No 93 Audit de légalité et de gestion de l'Institut universitaire de formation des enseignants (IUFE)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	de certains cours et d'examiner l'opportunité d'en regrouper certains (par exemple les cours de didactique des langues, des sciences humaines).					10 enseignements disciplinaires concernant l'école secondaire, au niveau romand. Concernant l'évaluation des prestations réalisées par le personnel enseignant, celle-ci est conditionnée à l'aboutissement des réformes mentionnées à la recommandation n°1.

	No 93 Audit de légalité et de gestion de l'Institut universitaire de formation des enseignants (IUFE)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
8	<u>Recommandation 5</u> La Cour recommande de revoir la comptabilité analytique et l'élaboration budgétaire afin d'inclure les coûts complets liés à la formation des enseignants du primaire et du secondaire 1 et 2. Suite à cette analyse, l'opportunité de maintenir le baccalauréat FEP à la FPSE devra être examinée.	1	Directeur de la Division des Finances Vice-recteur	Fin 2016		En cours. Un outil est en cours de développement visant à mettre en place une comptabilité « analytique » par filière.
8	<u>Recommandation 6</u> La Cour recommande de revoir le système de contrôle interne (SCI) pour les processus sous revue, de les formaliser et d'adapter les contrôles clés (concerne l'IUFE et la FPSE). À cette fin, il s'agira dans un premier temps de revoir les processus sous l'angle de l'efficacité et en s'assurant de leur compatibilité avec les exigences supra-cantoniales, telles que celles de la CDIP. Cet examen du bien-fondé du fonctionnement pourrait conduire à proposer des modifications des bases légales et réglementaires y relatives. Finalement, il s'agira de s'assurer de la bonne mise en œuvre du SCI dans la durée par des vérifications ponctuelles.	2	Direction de l'IUFE Secrétaire général de l'Université	Fin 2016 (initial : en continu. 1 ^{er} échéance à la rentrée 2016-17).		En cours. Le SCI devrait être revu d'ici à la fin 2016.

	No 93 Audit de légalité et de gestion de l'Institut universitaire de formation des enseignants (IUFE)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
8	Recommandation 7 La Cour recommande d'étudier la refonte des exigences pratiques en termes de stages pour l'enseignement secondaire I et II selon les deux options suivantes : - Réduction du volume d'heures prévues pour les stages en responsabilité en faveur des stages en accompagnement et mise en place d'une ligne budgétaire dédiée et réservée aux stages au niveau du DIP. Ceci permettrait une amélioration de la planification des places de stage et éviterait les écueils actuels (étudiants ne pouvant terminer leur formation faute de places de stage); - Mettre en place principalement des stages en accompagnement en duo (un stagiaire par classe participant activement à l'enseignement du cours et aux tâches annexes : rencontre avec les parents d'élèves, etc.). Les stages en responsabilité seraient accordés de manière exceptionnelle. À cet égard, la Cour relève que le nombre d'heures de stages en responsabilité prévues par le programme FORENSEC est plus élevé que les exigences posées par la CDIP. Cette réflexion pourra s'inspirer des pratiques mises en place par d'autres cantons (voir annexe, chapitre 11) et devra tenir compte des problématiques	4	Vice-recteur Direction de l'IUFE	Selon « échéancier politique » (initial : CDIP d'ici à la fin 2015. Sinon avril 2016 (pour la rentrée 2016-17))		En cours. La mise en œuvre de cette recommandation est conditionnée à l'aboutissement des réformes mentionnées à la recommandation n°1.

	No 93 Audit de légalité et de gestion de l'Institut universitaire de formation des enseignants (IUFE)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	relevées par la Cour quant aux prérogatives des directions d'établissement en matière d'engagement du personnel (ceci pourrait nécessiter une modification des bases légales et réglementaires y relatives).					
8	Recommandation 8 La Cour recommande, en collaboration avec le DIP, d'élaborer un programme de formation continue obligatoire pour les formateurs de terrain.	3	Direction de l'IUFE	Janvier 2017 (initial : CDIP d'ici à la fin 2015)		En cours. Les budgets relatifs au certificate of advanced studies (CAS) en « <i>observation, analyse et accompagnement des pratiques des enseignants en formation</i> » doivent être soumis au DIP au cours du semestre d'automne 2016. Le CAS pourrait démarrer en septembre 2017.

N° 94 Audit financier et de gestion relatif à l'entretien des voies publiques cantonales – État de Genève rapport publié le 1^{er} décembre 2015

Le rapport contient 6 recommandations toutes acceptées par les audités.

Actuellement, 1 recommandation a été mise en œuvre et 5 sont en cours de mise en œuvre.

La **recommandation mise en œuvre** concerne le service de surveillance des communes qui a envoyé un courriel à l'ensemble des communes, en date du 22 février 2016 afin de leur rappeler l'importance d'établir la répartition des charges par fonction, notamment les charges de personnel relatives à l'entretien des routes.

Les **5 recommandations en cours** portent sur :

- La définition des voies publiques cantonales.
- La révision de la classification administrative liée.
- La répartition des compétences entre les cantons et les communes, notamment dans le cadre de conventions ou de contrats de prestation.
- L'analyse des possibilités et des effets d'une mutualisation des moyens logistiques et financiers pour l'exploitation des routes communales.
- La mise à jour des données des voies publiques communales sur l'ensemble du territoire cantonal.

Pour répondre aux recommandations de la Cour, le DETA a mis sur pied un groupe de travail qui comprend des représentants de l'État, de la ville de Genève et de l'association des communes genevoises. Constitué au début de l'année 2016, il s'est déjà réuni à plusieurs reprises au 1^{er} semestre 2016.

Actuellement, plusieurs études sont en cours qui visent à affiner les conséquences opérationnelles et financières de la révision de la classification administrative en matière d'entretien des routes.

No 94 Audit financier et de gestion relatif à l'entretien des voies publiques cantonales – État de Genève		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<u>Recommandation 1</u> La Cour recommande au DETA de proposer au Conseil d'État une modification de la loi sur les routes (L 1 10) qui introduise une définition des voies publiques cantonales. Sur la base du travail réalisé par le groupe de travail avec l'appui du mandataire, la définition devrait être la suivante : A. <u>Définition générale</u> Les voies publiques cantonales ont pour rôle : • d'assurer la liaison entre les centralités principales et secondaires de l'agglomération ; • de raccorder les réseaux de routes de niveau supérieur (routes nationales) au réseau routier cantonal, • de prolonger les réseaux de routes de niveau équivalent, depuis les frontières cantonales, afin de garantir la cohérence du réseau routier de l'agglomération. B. <u>Principe d'économie</u> Si plusieurs voies permettent des liaisons équivalentes entre les mêmes centralités, la voie publique cantonale est celle qui assure ce rôle de manière optimale.	3	DGT	31.03.2018 (délai initial 31.12.2016)		En cours. Le DETA a mis sur pied un groupe de travail qui comprend des représentants de l'État, de la Ville de Genève et de l'Association des communes genevoises. Constitué au début de l'année 2016, il s'est déjà réuni à plusieurs reprises au 1 ^{er} semestre 2016.

	No 94 Audit financier et de gestion relatif à l'entretien des voies publiques cantonales – État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	C. <u>Catégories de voies publiques cantonales</u> Les voies publiques cantonales comprennent : - les voies publiques qui assurent les liaisons entre les centralités principales et secondaires, et entre ces centralités et les accès aux réseaux routiers de niveau supérieur. Leur vocation première est de garantir des échanges rapides, efficaces et sécurisés ; - les voies publiques qui assurent la connexion avec les voies de niveau inférieur. Leur vocation première est de faciliter les liaisons entre les centralités secondaires et de structurer les réseaux de transport de desserte locale. D. <u>Plan du réseau des voies publiques cantonales</u> Le réseau des voies publiques cantonales est inscrit dans le plan directeur du réseau routier. E. <u>Fréquence de mise à jour du réseau</u> La classification des voies publiques cantonales fait l'objet d'une révision régulière, au moins tous les 10 ans. Elle tient compte de l'évolution de l'urbanisation et des réseaux de transport à moyen terme, sur la base des indications fournies par les plans directeurs.					

No 94 Audit financier et de gestion relatif à l'entretien des voies publiques cantonales – État de Genève		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<u>Recommandation 2</u> Une fois entrée en vigueur la définition des voies publiques cantonales, il appartiendra au DETA de revoir, dans les plus brefs délais, la classification administrative de l'ensemble du réseau routier.	3	DGT	31.03.2018 (délai initial 31.12.2017)		En cours.
4.2.4	<u>Recommandation 3</u> Suite à l'inventaire des voies publiques cantonales qui résultera de la définition adoptée, la répartition des compétences pourra être revue. Quand bien même le coût financier de ces voies publiques sera à la charge du canton, ce dernier pourra envisager de conclure des conventions, voire des contrats de prestations avec l'une ou l'autre des communes lorsqu'une délégation de l'entretien sera jugée plus efficiente. À titre d'exemple, les voies publiques de la Ville de Genève qui revêteraient un intérêt cantonal tel que prévu par la définition retenue, correspondent à cette opportunité. Dans ce cadre, les relations légales et contractuelles en vigueur avec la Ville de Genève devront être reconsidérées, notamment : - la convention de 1936 et ses avenants qui deviendraient caducs ; - l'article 20 de la loi sur les routes qui deviendrait caduque.	4	DGGC	31.03.2018 (délai initial 31.12.2017)		En cours.

	No 94 Audit financier et de gestion relatif à l'entretien des voies publiques cantonales – État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<u>Recommandation 4</u> La Cour recommande à la DGT d'effectuer une mise à jour de ses données avec celles provenant du SITG sur le nombre de kilomètres des voies publiques communales, puis de faire valider les résultats par les communes. Cela permettra à l'État et aux communes de disposer des informations fiables et concordantes du réseau communal, notamment dans le cadre de la révision périodique de la classification administrative.	1	DGT	30.06.2017 (délai initial 30.09.2016)		En cours. La DGT travaille actuellement avec le SGOI pour harmoniser les données de propriété des routes sur le territoire cantonal.
4.3.4	<u>Recommandation 5</u> Lors de la mise en place de MCH2, la Cour invite le SSCO à rappeler aux communes l'intérêt de la répartition des charges par fonction et son application obligatoire.	2	SSCO	Entrée en vigueur du MCH2	22.02.2016	Fait. Le SSCO a envoyé un courrier électronique à l'ensemble des communes en date du 22 février 2016 pour leur rappeler l'importance d'établir la répartition des charges par fonction, notamment les charges de personnel relatives à l'entretien des routes.
4.4.4	<u>Recommandation 6</u> La Cour recommande au DETA de procéder à une analyse des possibilités et des effets d'une mutualisation des moyens logistiques et financiers pour l'exploitation et l'entretien des routes communales.	3	DGGC	31.12.2017		En cours.

N° 95 Audit de gestion relatif à la sécurité des smartphones – État de Genève rapport publié le 18 décembre 2015

Le rapport contient 6 recommandations toutes acceptées par les audités.

Actuellement, 6 recommandations sont en cours de mise en œuvre. Les délais ont été reportés pour une recommandation à juin 2017 et pour deux recommandations à la fin 2017.

Comme le veut la pratique en matière de sécurité informatique et en application de l'art. 43 al.4 LSurv, la Cour des comptes a choisi de ne pas publier les constats et recommandations pouvant présenter des risques pour l'État de Genève.

	No 95 Audit de gestion relatif à la sécurité des smartphones – État de Genève	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6	<u>Recommandation n°1</u>	2	DGSI	Fin 2017 (délai initial juin 2016)		En cours.
6	<u>Recommandation n°2</u>	3	DGSI	Fin 2017		En cours.
6	<u>Recommandation n°3</u>	2	DGSI	Fin 2017 (délai initial juin 2016)		En cours.
6	<u>Recommandation n°4</u>	3	DGSI	Fin 2017		En cours.
6	<u>Recommandation n°5</u>	3	DGSI	Fin 2017		En cours.
6	<u>Recommandation n°6</u>	3	DGSI	Juin 2017 Fin 2017 (délai initial juin 2016)		En cours.

N° 96 Audit de gestion relatif au processus de facturation et de recouvrement des hôpitaux universitaires de Genève (HUG) rapport publié le 18 décembre 2015

Le rapport contient 28 recommandations qui ont toutes été acceptées à l'exception d'une portant sur le service du codage (recommandation no 20).

Actuellement, 12 recommandations ont été réalisées et 15 sont en cours de mise en œuvre.

Les **principales recommandations réalisées** concernent :

- L'analyse des erreurs des CAF et la formation des collaborateurs ;
- La rédaction d'une directive sur l'attitude à adopter par les CAF lorsqu'un patient refuse de décliner son identité en vue d'une admission élective ;
- La désignation d'un superviseur des CAF et la mise en place de documents de suivi des rejets et des retours de facturation ;
- La mise en place d'un suivi spécifique des factures supérieures à 100'000 F ;
- La rédaction d'une directive qui définit les modalités d'organisation et les principes en matière d'encaissement et de recouvrement des factures ;
- La comptabilisation des charges et produits relatifs au recouvrement conformément aux normes comptables des HUG.

Les **recommandations en cours** portent sur :

- La revue des procédures, qui doit encore être finalisée ;
- La définition des modalités de dépôts de garantie pour les patients qui se présentent aux urgences et dont l'état de santé ne requiert pas des soins immédiats ;

- Le déploiement d'Opaleweb dans tous les départements des HUG ;
- L'utilisation d'un agenda électronique ;
- La mise en place d'indicateurs mesurant les performances réalisées aux différentes étapes de la procédure de recouvrement ;
- La mise en place de la procédure sommaire en matière de recouvrement ;
- La politique des HUG en matière de gestion des actes de défauts de biens ;
- Le traitement des paiements non affectés.

Les recommandations en cours sont globalement à un stade relativement avancé, confirmant ainsi la volonté de la direction d'apporter les modifications nécessaires. Celles relatives aux processus d'admission/facturation sont traitées dans le cadre d'un projet d'envergure « Qualité des admissions » qui a été lancé au printemps 2015 et qui devrait s'achever à fin 2016.

No 96 Audit de gestion relatif au processus de facturation et de recouvrement des hôpitaux universitaires de Genève (HUG)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	Recommandation 1 La Cour recommande à la direction des finances d'analyser les erreurs les plus fréquentes et d'établir un plan de formation pour les collaborateurs concernés, afin d'atteindre une meilleure qualité du travail au vu des conséquences que lesdites erreurs engendrent, qu'elles soient financières ou opérationnelles.	2	DF, GAST	31.12.2015	31.01.2016	Fait. Plusieurs mesures ont été mises en place : - Etudes de cas en collaboration avec l'ERF ; - Ateliers CAF basés sur les demandes expresses de formation, sur les rejets récurrents et les erreurs fréquentes détectées ; - Coachings individuels.
4.4	Recommandation 2 La direction des finances a lancé en début 2015 un projet visant à améliorer l'accès aux documents. A la date du rapport, les documents ont été hiérarchisés, l'accès facilité aux documents a été réglé par la mise en place d'un moteur de recherche et la formation à l'utilisation a été faite pour la plupart des collaborateurs. Pour terminer le projet, il reste à procéder à la réécriture de certains documents dont la finalisation est prévue pour courant 2016. Le projet n'étant pas terminé, la Cour invite la direction des finances à s'assurer de la clôture du projet en atteignant les objectifs initialement fixés.	1	DF, GAST	31.03.2017 (délai initial 31.03.2015)		En cours. La structure de l'accès aux documents a été revue ce qui a permis de faciliter la consultation des documents métiers. Une augmentation du taux de consultation a été constatée. Par contre, la revue des procédures est encore en cours.

	No 96 Audit de gestion relatif au processus de facturation et de recouvrement des hôpitaux universitaires de Genève (HUG)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	Recommandation 3 La Cour recommande d'inclure des collaborateurs de plusieurs CAF dans le processus de réflexion en matière de documentation à demander de manière à permettre à ceux-ci d'indiquer les problèmes rencontrés et d'aider à proposer des solutions pour les résoudre. Notamment de s'assurer que le personnel des CAF sache que faire et à qui s'adresser lorsque le patient : • ne peut pas présenter une pièce d'identité ; • ne veut pas présenter une pièce d'identité ; • ne peut pas présenter sa carte d'assuré ; • ne veut pas présenter sa carte d'assuré ; • le patient refuse d'effectuer un dépôt. Ces points devront faire l'objet d'une formalisation dans l'un des documents élaborés ci-avant.	1	DF	Selon mandat de projet fourni (31.08.2016)	Février 2016	Fait. La directive « Règles relatives à l'identité administrative des patients admis en électif aux HUG » est en place depuis février 2016. Cette directive comprend des instructions claires en matière d'admission élective sur le comportement des CAF lorsqu'un patient refuse de décliner et prouver son identité.
4.4	Recommandation 4 La Cour recommande à la direction des finances de rappeler au personnel des CAF que les noms et couverture d'assurance sont automatiquement effacés en début de nouvelle année dans le système informatique. Cela signifie qu'il doit impérativement demander et obtenir ces informations des patients sur la base de la carte d'assuré ; si ces derniers ne sont pas en mesure de	1	DF / CAF	Selon mandat de projet fourni (31.08.2016)	En début de chaque année	Fait. Une communication a été faite aux CAF sur la mise à blanc des champs relatifs aux données des assurances des patients. En outre, des rappels sont effectués aux CAF chaque

	No 96 Audit de gestion relatif au processus de facturation et de recouvrement des hôpitaux universitaires de Genève (HUG)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	fournir cette information au moment de l'admission, les HUG devraient mettre à disposition des collaborateurs des CAF des bases de données permettant la recherche de ces informations.					début d'année sur l'importance de demander les nouvelles cartes d'assurés et sur l'existence de bases de données telles que CoverCard ou SUVA.
4.4	Recommandation 5 Lorsque le personnel des CAF est confronté à des patients qui indiquent des adresses non usuelles (par exemple, domiciliés chez un tiers ou un parent en Suisse, domiciliés à l'étranger mais avec une adresse chez un tiers ou un parent en Suisse) ou qui sont domiciliés légalement à l'étranger, la Cour recommande au personnel des CAF de faire signer un document aux patients au moment de l'admission et de la sortie, de manière à ce qu'ils puissent justifier de la présence effective des patients en cas de contestation de la facture.	1	DF / CAF	Selon mandat de projet fourni (31.08.2016)		En cours. Ce point est traité dans le cadre du projet Qualité des admissions qui doit se terminer courant du 2 ^{ème} semestre 2016.

	No 96 Audit de gestion relatif au processus de facturation et de recouvrement des hôpitaux universitaires de Genève (HUG)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	<u>Recommandation 6</u> La Cour recommande à la direction des finances d'installer dans les postes de travail des CAF une application informatique de validation d'adresses qui permette de confirmer l'existence ou la vraisemblance de cette dernière au moment de la saisie.	1	DF	31.12.2016		En cours. Ce point est traité dans le cadre du projet Qualité des admissions qui doit se terminer courant du 2 ^{ème} semestre 2016.
4.4	<u>Recommandation 7</u> En cas de doute sur l'identité du patient qui se présente à l'admission, la Cour recommande d'utiliser la base de données des HUG "pièces d'identité" pour afficher le portrait du patient directement à l'écran afin de s'assurer de son authentification.	1	DG, DF	31.12.2017		En cours. Ce point est traité dans le cadre du projet Qualité des admissions qui doit se terminer courant du 2 ^{ème} semestre 2016.
4.4	<u>Recommandation 8</u> En cas d'absence de pièce d'identité, pour des noms de famille dont l'orthographe est complexe (par exemple noms de famille composés), la Cour recommande aux collaborateurs des CAF de demander d'autres documents officiels permettant de vérifier le nom avec celui qui est déjà enregistré.	1	CAF	Selon mandat de projet fourni (31.08.2016)	Février 2016	Fait. La directive « Règles relatives à l'identité administrative des patients admis en électif aux HUG » est en place depuis février 2016. Cette directive comprend des instructions claires en matière d'admission élective sur le comportement des CAF lorsqu'un patient refuse de décliner et prouver son identité.

	No 96 Audit de gestion relatif au processus de facturation et de recouvrement des hôpitaux universitaires de Genève (HUG)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	<u>Recommandation 9</u> A partir des données disponibles dans les applications informatiques des HUG, la Cour recommande à la direction des finances de mettre en place dans les postes de travail des CAF une alerte automatique lorsque l'adresse inscrite dans DPA est différente de celle ressortant de la carte d'assuré (covercard) ou est erronée (suite à un retour de courrier). Après s'être assuré de la validité de l'adresse auprès du patient, le personnel du CAF pourra ensuite valider l'information inscrite dans DPA (conserver ou modifier).	2	DF / DSI	30.06.2017		En cours. Ce point est traité dans le cadre du projet Qualité des admissions qui doit se terminer courant du 2 ^{ème} semestre 2016.
4.4	<u>Recommandation 10</u> Dans le cas des factures impayées, la Cour recommande à la Direction des finances de mettre en place les moyens réglementaires de demander le paiement des factures ouvertes échues ou de demander un dépôt de garantie qui couvrirait d'une part les arriérés et, d'autre part, les consultations à venir.	2	DF	Selon mandat de projet fourni (31.08.2016)		En cours. Ce point est traité dans le cadre du projet Qualité des admissions qui doit se terminer courant du 2 ^{ème} semestre 2016. Dans un premier temps, l'accès à Qualiac a été donné aux responsables des CAF pour améliorer leur connaissance de la situation financière des patients.

	No 96 Audit de gestion relatif au processus de facturation et de recouvrement des hôpitaux universitaires de Genève (HUG)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	<u>Recommandation 11</u> La Cour recommande à la direction des finances de renforcer la supervision des rejets et retours qui sont envoyés aux CAF afin de s'assurer qu'ils les traitent le plus rapidement possible. Notamment, les mesures suivantes devraient être envisagées : • nommer un superviseur pour les CAF<, • statuer sur le sort des rejets non traités depuis plusieurs années<, • fixer des délais de traitement aux CAF<, • définir un ordre de priorité dans le traitement.	2	DF	30.06.2016	Février 2016	Fait. Dès juin 2015, un suivi des factures de plus de 100'000 F a été mis en place par la DF. Un superviseur des CAF a été désigné en janvier 2016. Depuis 2016, il édite des listes des rejets et retours périodiques, les communique aux responsables des CAF et effectue les relances en cas d'absence de traitement.
4.4	<u>Recommandation 12</u> La Cour recommande à la direction des finances de mettre en place un suivi des dépôts de garantie. Pendant le séjour du patient, il sera nécessaire de définir les actions à entreprendre en cas d'écart entre les hypothèses initialement retenues pour quantifier le dépôt et les prestations effectivement fournies au patient.	2	DF	30.06.2016	Début 2016	Fait. La procédure a été rappelée aux collaborateurs concernés. Un suivi strict des patients ayant fait l'objet d'un dépôt est entrepris du début à la fin du séjour. Pour les séjours se prolongeant, des réévaluations d'estimations financières sont réalisées afin de réclamer des compléments de dépôts.

	No 96 Audit de gestion relatif au processus de facturation et de recouvrement des hôpitaux universitaires de Genève (HUG)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	Recommandation 13 La Cour recommande à la direction des finances de définir dans ses procédures les modalités de dépôt de garantie pour les patients qui se présentent au service des urgences et dont l'état de santé ne requiert de soins immédiats.	2	DDF	Selon mandat de projet fourni (31.08.2016)		En cours. Ce point est traité dans le cadre du projet Qualité des admissions qui doit se terminer courant du 2 ^{ème} semestre 2016.
5.4	Recommandation 14 La direction des finances, en accord avec la direction médicale, devrait définir des modalités de saisie des prestations ambulatoires en prescrivant notamment les éléments suivants : • le délai pour procéder à la saisie des prestations ; • l'utilisation systématique du validateur TARMED ; • la tenue d'un tableau de bord avec des indicateurs pour chaque service et la mise en place des mesures incitatives ou contraignantes.	2	DF	31.12.2016	31.05.2016	Fait. Un indicateur suit le délai moyen de facturation ambulatoire, soit le délai entre la date de la facture et la date de la prestation (cible : entre 20 et 27 jours). Un tableau des cas en retard de facturation est transmis à chaque CAF tous les mois en vue de renforcer le contrôle de la facturation.

	No 96 Audit de gestion relatif au processus de facturation et de recouvrement des hôpitaux universitaires de Genève (HUG)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	<u>Recommandation 15</u> La direction financière est invitée à déployer et à rendre obligatoire l'utilisation d'OpaleWeb dans tous les départements des HUG. Par la suite, il s'agira de tendre vers un système entièrement intégré tel que "DPI-Urgences", développé par la DSI pour le service des urgences.	2	DF / DSI	31.12.2016 (délai initial 30.06.2016)		En cours. Le déploiement est en cours, mais sera achevé d'ici à la fin de l'année.
5.4	<u>Recommandation 16</u> La Cour recommande à la direction des finances de renforcer la supervision des rejets liés à la saisie des prestations qui sont envoyés aux CAF afin de s'assurer que ces derniers les traitent le plus rapidement possible	2	DF / DSI	30.06.2016	30.06.2016	Fait. Un superviseur des CAF a été désigné en janvier 2016. Depuis janvier 2016, il édite les listes des rejets et retours, les communique aux responsables des CAF et effectue les relances en cas d'absence de traitement (risque de prescription).
5.4	<u>Recommandation 17</u> Le comité de direction doit fixer un délai pour le déploiement et l'utilisation d'un agenda électronique tel que GRECO. Cette mesure permettra de mettre en place des contrôles quant à l'exhaustivité de la saisie des prestations, notamment de comparer les visites enregistrées dans les agendas et Opale, permettant de recenser les visites qui n'ont pas fait l'objet de facturation.	1	DSI	31.12.2018		En cours. En attente du schéma directeur des systèmes d'informations.

	No 96 Audit de gestion relatif au processus de facturation et de recouvrement des hôpitaux universitaires de Genève (HUG)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	Recommandation 18 Compte tenu des difficultés pour les HUG à justifier la facturation des rendez-vous non décommandés et la lourdeur administrative de l'annulation des factures pour des montants peu importants, la Cour recommande à la direction des finances de s'assurer de l'application uniforme de la directive qui traite de ce sujet. Au besoin, cette directive pourrait être complétée et faire l'objet d'une information circonstanciée aux collaborateurs des CAF. Il s'agirait également de s'assurer que tous les appels de patients fassent l'objet d'une saisie dans leur dossier, quelle que soit la raison.	2	DF / Administrateurs de départements	30.06.2016	30.06.2016	Fait. Un courrier aux administrateurs des CAF leur rappelant la nécessité de saisir l'information relative aux appels des patients lors de rendez-vous décommandés. En outre, il est demandé aux CAF de laisser une ligne ouverte aux appels des patients, notamment pour décommander des rendez-vous.
5.4	Recommandation 19 La Cour recommande à la direction des finances de mettre en place un contrôle automatique et systématique dans l'ensemble des départements afin de s'assurer que l'exhaustivité des visites enregistrées dans DPA ont fait l'objet d'une facture dans Opale, qu'il y ait eu ou non des prestations (rendez-vous non décommandé). En outre, il devrait être effectué de manière régulière et de manière rapprochée (par exemple une fois par mois) afin d'éviter qu'un département se retrouve à devoir traiter plusieurs milliers de cas à la fois.	1	DF	30.06.2016	31.03.2016	Fait. Un rapport des visites sans prestations est disponible ce qui permet de détecter les visites saisies dans DPA qui n'ont donné lieu à aucune prestation dans OPALE.

	No 96 Audit de gestion relatif au processus de facturation et de recouvrement des hôpitaux universitaires de Genève (HUG)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	Recommandation 20 Compte tenu de l'immobilisation de fonds dû à l'impossibilité de traitement des dossiers d'hospitalisation par le service du codage, la direction des finances doit renforcer les moyens pour réduire le nombre de dossiers non encore codés après 21 jours et surtout après 90 jours. En particulier : - des mesures incitatives plus contraignantes que celles qui existent actuellement vis-à-vis des médecins devront être mises en place ; - des mesures d'alerte devront être prises par les administrateurs de département pour s'assurer que les médecins en charge de la facturation, qui changent de département aux HUG ou qui quittent les HUG, ont complétés les dossiers des patients pour qu'ils soient prêts à la saisie avant leur mutation.	N/A	Rejetée	N/A		N/A
6.4	Recommandation 21 Au vu des montants significatifs en jeu (plusieurs dizaines de millions de francs par année en recouvrement), la Cour recommande à la direction générale des HUG d'établir une politique en matière de recouvrement des factures qui définisse, entre autres éléments : les actions à mener en fonction du type de débiteurs : patients ou assurances, domiciliés	4	DG, DF	01.12.2015	01.12.2015	Fait. La « Directive relative à l'encaissement des factures des HUG » définit les modalités d'organisation et les principes en matière d'encaissement et de recouvrement des factures.

	No 96 Audit de gestion relatif au processus de facturation et de recouvrement des hôpitaux universitaires de Genève (HUG)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	en Suisse ou à l'étranger ; - les seuils à partir desquels des actions sont à mener ; - les modalités de recours à des mandataires et le périmètre d'action de ces derniers. Dans ce cadre, les HUG sont invités à analyser le rapport coût / bénéfice d'une internalisation partielle ou totale des activités de recouvrement.					Elle traduit les changements voulus par la direction générale en la matière. Suite à l'internalisation du processus de recouvrement par les HUG, l'analyse des coûts effectuée entre 2014 et 2015 montre qu'ils sont nettement moins élevés pour des performances légèrement supérieures à la situation antérieure.

	No 96 Audit de gestion relatif au processus de facturation et de recouvrement des hôpitaux universitaires de Genève (HUG)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.4	Recommandation 22 La Cour recommande à la direction financière des HUG la mise en place d'une directive précisant : - les tâches, les responsabilités et les informations à fournir à la direction financière et aux instances dirigeantes par le service des comptabilités ; - les activités de contrôle et de supervision à réaliser par la direction financière ainsi que les éléments à reporter aux instances dirigeantes. Dans ce cadre, il est nécessaire que la direction financière mette en place un tableau de bord lui indiquant au moins les éléments suivants : - montant des créances ouvertes en procédure de recouvrement et leur ancienneté ; - facturation brute des mandataires (décompensé des encaissements de factures), en cas de maintien de tout ou partie de ce type de mandats ; - montant des encaissements de factures en recouvrement en fonction des étapes de la procédure juridique ; - taux de sinistralité, le taux de performance.	4	DG, DF, CA	01.12.2015	01.12.2015	En cours. Dans le cadre de la refonte du processus de recouvrement, le conseil d'administration et la direction reçoivent tous les trimestres une situation de l'évolution de l'encaissement des factures ainsi que du recouvrement.
		4	DF	31.12.2016	En cours	Pour ce dernier, le tableau de bord doit être encore complété par des indicateurs relatifs aux performances réalisées aux différentes étapes de la procédure.

No 96 Audit de gestion relatif au processus de facturation et de recouvrement des hôpitaux universitaires de Genève (HUG)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.4	Recommandation 23 De manière à se conformer aux dispositions légales et réglementaires, la Cour invite la direction générale des HUG à effectuer un appel d'offres en procédure ouverte pour les activités de recouvrement confiées aujourd'hui à des mandataires, en cas de maintien de tout ou partie de mandats de prestations externes en matière de recouvrement.	3	DG, DF	31.12.2016		En cours. Le mandat avec la société en charge du recouvrement de débiteurs domiciliés à l'étranger a été résilié pour la fin 2016. Un appel d'offres est en cours de préparation et sera lancé à l'automne 2016.
6.4	Recommandation 24 La direction financière devra documenter la délégation de tout ou partie de la gestion du recouvrement à des mandataires externes dans un contrat faisant état : - des rôles et responsabilités de chacun des acteurs ; - de la politique de recouvrement pour les factures confiées à chacun des mandataires ; - des tarifs appliqués en termes d'honoraires, débours, frais de dossier et autres « success fees ». Une attention particulière devra être portée au traitement des créances irrécouvrables.	3	DG, DF	31.12.2016		En cours. Le recouvrement des débiteurs domiciliés en Suisse a été repris par les HUG. L'appel à des mandataires externes se fera de manière ponctuelle. Concernant le recouvrement des débiteurs domiciliés à l'étranger, un appel d'offres va être lancé dont le cahier des charges, en cours de rédaction, contiendra les modalités du mandat tant en

	No 96 Audit de gestion relatif au processus de facturation et de recouvrement des hôpitaux universitaires de Genève (HUG)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	Il s'agira également pour la direction générale de formaliser, dans la politique en matière de recouvrement des créances, certaines règles essentielles de fonctionnement avec les mandataires, soit notamment : - les livrables en termes d'encaissements de factures, actes de défaut de biens et dossiers ouverts afin de permettre une supervision adéquate de la part des HUG ; - les outils de communication et de transmission des données en vue de limiter le risque d'erreur ; - la périodicité des réunions incluant la direction générale des HUG et les mandataires en vue, notamment, de s'assurer que les lignes directrices et stratégiques en matière de recouvrement soient toujours comprises et appliquées par les mandataires.					matière de définition des rôles, de fixation des tarifs que de reporting au mandant.

	No 96 Audit de gestion relatif au processus de facturation et de recouvrement des hôpitaux universitaires de Genève (HUG)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.4	Recommandation 25 À l'instar de l'Hôpital de l'Île du canton de Berne et de l'Hôpital universitaire de Zürich, la Cour recommande aux HUG la mise en place de la procédure sommaire en matière de recouvrement de créance. Cette procédure facilitée, régie par l'art. 80 LP, est applicable aux factures, considérées comme des décisions émanant d'une autorité administrative. De manière pratique, il s'agira notamment de définir quel document (facture, rappel, sommation) fera office de décision émanant d'une autorité administrative.	1	DF, SJ	31.12.2017		En cours. Une analyse sur les conséquences en matière organisationnelle est en discussion auprès des instances dirigeantes des HUG. Cette problématique a également été remontée au Conseil d'Etat.
6.4	Recommandation 26 La Cour recommande à la direction générale des HUG d'inclure, dans la politique en matière de recouvrement de créances décrite ci-avant, les modalités de la gestion des actes de défauts de biens.	2	DG, DF	31.12.2016		En cours. Des discussions ont été engagées avec l'AFC pour un transfert éventuel de la gestion des actes de défauts de biens des HUG.

	No 96 Audit de gestion relatif au processus de facturation et de recouvrement des hôpitaux universitaires de Genève (HUG)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.4	<u>Recommandation 27</u> Conformément au chiffre 48 de la norme IPSAS 1, la Cour recommande au service comptabilité des HUG de comptabiliser séparément les factures d'honoraires (charges de fonctionnement) et les encaissements de factures (par exemple, diminution de provision ou diminution des pertes sur débiteurs).	4	DF	31.07.2015	31.07.2015	Fait L'ensemble de l'exercice 2015 a été retraité pour être conforme aux dispositions légales et normatives.
6.4	<u>Recommandation 28</u> La Cour invite la direction des finances à engager des ressources temporaires pour affecter les paiements reçus des patients et des assurances aux factures correspondantes, et d'identifier les causes du problème.	2	DF, DRH	31.12.2016		En cours. Le travail de rapprochement des paiements non affectés a démarré en avril 2016 et sera terminé en décembre 2016. Des ressources internes ont été dégagées temporairement pour réaliser ce travail.

N° 97 Audit de gestion et financier relatif à la phase de mise en œuvre de Praille Acacias Vernets (PAV)

rapport publié le 5 février 2016

Les 9 recommandations émises par la Cour ont été acceptées.

Actuellement, 1 recommandation a été réalisée et 8 sont en cours de mise en œuvre.

La **recommandation réalisée** concerne l'établissement d'un plan d'actions pour la mise en place d'un système de contrôle interne adapté aux processus clés gérés par la DDU PAV.

Parmi les **recommandations en cours de mise en œuvre**, les principales concernent :

- La finalisation du manuel de projet PAV ;
- La formalisation d'une analyse des risques en amenant notamment des réponses aux risques identifiés ;
- L'établissement par la FTI d'un inventaire des éléments contractuels des contrats de droits de superficie et des baux de location ;
- La définition d'une stratégie en matière de déménagement et de relocalisation des entreprises.

Concernant les aspects financiers du projet, ces derniers seront notamment traités dans le cadre du projet de création d'une fondation PAV dont le dépôt d'un projet de loi est prévu pour fin 2016. A ce stade, les missions confiées à cette fondation pourraient notamment être les suivantes :

- mise en place d'une stratégie d'acquisition immobilière ;
- acquisition de droit de superficie et de biensfonds ;
- traitement des demandes d'entreprise désirant se relocaliser ;
- valorisation des terrains ;
- gérance des immeubles acquis par la fondation.

Le groupe de travail étudiant la création de la fondation PAV a notamment pour objectifs d'élaborer un planificateur financier pour gérer l'évolution de la trésorerie de l'entité et de déterminer les conditions assurant sa viabilité financière.

	No 97 Audit de gestion et financier relatif à la phase de mise en œuvre de Praille Acacias Vernets (PAV)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<u>Recommandation 1</u> La Cour recommande au DALE de compléter le manuel de projet afin de documenter la manière dont les différents processus clés sont gérés. Il s'agira dans un deuxième temps de mettre en œuvre la gestion de ces processus (voir notamment les recommandations ci-dessous). Ces différents processus devront être documentés au niveau du « programme » PAV (ensemble des projets) et au niveau des projets. <u>Action du DALE</u> Finaliser le manuel de projet, en complétant le tableau de bord PAV, comprenant une vue globale sur le périmètre PAV et une vue par secteur de projet, au fur et à mesure de la mise en place des démarches de projet concernées, et en précisant les processus clés.	1	DDU PAV	Novembre 2016		En cours. Les actions suivantes ont d'ores et déjà été mises en œuvre concernant le tableau de bord PAV : - Mise à jour du calendrier général PAV tous les 3 mois ; - Établissement de fiches d'avancement pour les secteurs du PAV (Etoile, Vernets, etc.) ; - Plan d'actions du PDQ PAV complété selon l'avancement des mesures et projets.

	No 97 Audit de gestion et financier relatif à la phase de mise en œuvre de Praille Acacias Vernets (PAV)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<u>Recommandation 2</u> La Cour recommande au DALE de formaliser une analyse des risques qui devrait couvrir les points suivants : - identification des principaux risques aux différents niveaux du projet (niveau « programme PAV », niveau projets, etc.) ; - analyse qualitative et quantitative des risques (probabilité et impact des risques) ; - réponses aux risques identifiés. <u>Action du DALE</u> Formaliser une analyse des risques sur la base des objectifs du projet et du tableau de bord PAV, en vue d'un SCI du projet PAV (recommandation 6).	2	DDU PAV, avec OU-DAF	Décembre 2016		En cours. La recommandation sera traitée dans le cadre de la définition du plan d'actions de la mise en place d'un SCI adapté aux processus clés du PAV (voir recommandation n°6).

	No 97 Audit de gestion et financier relatif à la phase de mise en œuvre de Praille Acacias Vernets (PAV)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<u>Recommandation 3</u> La Cour recommande au DALE de mettre en œuvre une gestion des coûts qui devrait notamment couvrir les points suivants : - estimation des éléments financiers et détermination du budget du projet PAV ; - suivi des coûts selon une structure à définir (par catégorie de dépenses, par secteurs du PAV, etc.). <u>Action du DALE</u> L'ensemble des éléments de coûts du programme ressort de multiples partenaires sur lesquels le DALE n'a pas de prise réelle (autres départements, communes, FTI, promoteurs, etc.), de sorte qu'il est important de créer une seule structure ad hoc permettant d'avoir le maximum de ces éléments dans une seule comptabilité. L'action du DALE ira donc prioritairement en direction de la constitution de cette structure.	3	OU avec SG-DALE	Décembre 2018		En cours. Ce point sera traité dans le cadre du dépôt d'un projet de loi relatif à la création d'une fondation PAV (voir la recommandation n°9).

	No 97 Audit de gestion et financier relatif à la phase de mise en œuvre de Praille Acacias Vernets (PAV)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation 4 La Cour recommande au DALE de mettre en œuvre une gestion des délais qui devrait permettre d'assurer une vue d'ensemble sur l'état d'avancement du projet, d'en vérifier les principales étapes, de prendre des mesures en cas d'écart et d'informer dans les délais les différentes parties prenantes. Cette gestion des délais devrait notamment couvrir les points suivants et être adaptée aux enjeux des différents niveaux du projet (programme PAV, projets PAV, etc.) : - définition des activités, soit l'identification des actions à mener pour répondre aux objectifs du projet ; - organisation des activités en séquence, soit notamment l'identification des relations entre les activités du projet ; - estimation des ressources nécessaires aux activités (notamment besoins en personnel) ; - estimation de la durée des activités ; - élaboration de l'échéancier ou calendrier du PAV sur la base des informations présentées ci-avant ; - surveillance de l'état d'avancement du projet et notamment l'identification des écarts en termes de délais et l'analyse des facteurs conduisant à ces écarts (dans une optique	2				En cours. Pour le calendrier général du PAV, voir la recommandation n°1. Par ailleurs, dans le cadre des fiches d'avancement mentionnées à la recommandation n°1, des calendriers par secteur de projet sont en cours d'élaboration.

	No 97 Audit de gestion et financier relatif à la phase de mise en œuvre de Praille Acacias Vernets (PAV)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	d'amélioration continue). <u>Action du DALE</u> Établir les calendriers par secteur de projet, dans le cadre des fiches d'avancement, au fur et à mesure de la mise en place des démarches de projet, et compléter le calendrier général PAV par une projection offrant une vue d'ensemble de la planification des PLQ PAV à établir, de manière coordonnée avec le plan de phasage du développement urbain (recommandation 8).		DDU PAV	Septembre 2017		

	No 97 Audit de gestion et financier relatif à la phase de mise en œuvre de Praille Acacias Vernets (PAV)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation 5 La Cour recommande au DALE de mettre en place un plan de communication externe du projet comprenant notamment les points suivants : - l'identification des parties prenantes (citoyens, entreprises, investisseurs, etc.) ; - l'analyse des besoins en communication des parties prenantes ; - les informations à communiquer (format, contenu, etc.) ; - la fréquence de diffusion des informations ; - les méthodes utilisées pour communiquer les informations : communiqués de presse, site internet du DALE, etc. Concernant le reporting interne du projet, la Cour recommande au DALE de définir les objectifs prioritaires du projet PAV et d'en faire le suivi dans un tableau synthétique à remonter au COPIL. Le suivi pourrait notamment mettre en évidence le pourcentage d'achèvement ou les indicateurs d'état pour chaque processus clé (coûts, délais, etc.). Actions du DALE 1° Formaliser le plan de communication du DALE, dans le cadre de la stratégie définie, avec les ressources correspondantes.	1				En cours. Un plan de communication est en cours de formalisation au niveau du secrétariat général du DALE. Au niveau de la DDU PAV, un tableau de synthèse des démarches de concertation et de dialogue a été formalisé jusqu'en 2018. Un point d'information publique PAV sera notamment organisé en septembre 2016.
			1° Cellule communication DALE	Septembre 2016		

	No 97 Audit de gestion et financier relatif à la phase de mise en œuvre de Praille Acacias Vernets (PAV)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	2° Formaliser les principes de concertation dans le cadre des démarches de projet et des procédures. 3° Intégrer la mise en place d'une revue de projet périodique avec les instances cantonales et communales de l'organisation du projet PAV, dans le cadre du suivi du tableau de bord PAV (recommandation 1).		2° DDU PAV, avec cellule communication PAV 3° DDU PAV	Décembre 2016 Novembre 2016		

	No 97 Audit de gestion et financier relatif à la phase de mise en œuvre de Praille Acacias Vernets (PAV)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<u>Recommandation 6</u> La Cour invite l'OU à renforcer le système de contrôle interne de la direction PAV. Il s'agira notamment de procéder à l'analyse des risques et de définir les activités de contrôle pour chaque prestation clé. <u>Action du DALE</u> Définir un plan d'actions de la mise en place d'un SCI adapté aux processus clés du projet PAV (en lieu et place de "chaque prestation clé" qui est une donnée difficile à déterminer précisément).	1	DDU PAV, avec OU-DAF et direction du contrôle interne DALE	Juin 2016	Juin 2016	Fait. Un plan d'actions de mise en place d'un système de contrôle interne a été élaboré.

	No 97 Audit de gestion et financier relatif à la phase de mise en œuvre de Praille Acacias Vernets (PAV)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Recommandation 7 La Cour recommande à la direction PAV, en collaboration avec la FTI, d'établir un inventaire des éléments contractuels des contrats de droit de superficie gérés ainsi que des baux de location / sous-location conclus avec les entreprises du périmètre. Les éléments issus de cet inventaire pourraient être repris dans les fiches utilisées par la direction PAV pour recenser l'ensemble des informations pertinentes relatives à chaque parcelle située dans le périmètre du projet. Action du DALE En collaboration avec la FTI et l'OBA, compléter l'inventaire des contrats de DDP et des baux gérés par la FTI et intégrer les éléments utiles et pertinents dans la base de données des parcelles du projet PAV.	2	DDU PAV, avec FTI et OBA	Septembre 2017		En cours. Concernant les contrats de DDP, l'analyse par la FTI est en cours. Par ailleurs, concernant les fiches descriptives à la parcelle, les données foncières sont actuellement complétées.

No 97 Audit de gestion et financier relatif à la phase de mise en œuvre de Praille Acacias Vernets (PAV)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Recommandation 8 La Cour invite la direction du PAV, en collaboration avec la FTI, à définir une stratégie en termes de déménagement et de relocalisation des entreprises qui considérerait notamment les informations suivantes : - les entreprises maintenues à leur emplacement actuel ou au sein du PAV ; - les entreprises qui souhaitent ou qui doivent déménager ainsi que les incitations financières qui leur seraient proposées ; - les zones industrielles qui pourraient être proposées aux entreprises amenées à déménager ; - les délais prévus pour la mutation du périmètre. Cette stratégie devrait prendre en compte le phasage du développement urbain qui comprendrait non seulement la gestion du foncier mais également la planification des études urbaines et des PLQ ainsi que celle liée aux infrastructures (voies de communication, parcs, rivières, etc.) et équipements (écoles, santé, etc.). À noter que la DDU PAV a prévu de donner un mandat d'assistance à maître d'ouvrage avec pour objectif de « dégrossir » la problématique du phasage du PAV.	3				En cours. La définition de la stratégie de relocalisation des entreprises est en cours par la FTI. En matière de phasage du développement urbain, la démarche a été présentée au Copil PAV en décembre 2015 et un état d'avancement a été remis en juin 2016. La gestion du foncier sera également considérée dans le cadre du projet de création de la fondation PAV (voir la recommandation n°9).

	No 97 Audit de gestion et financier relatif à la phase de mise en œuvre de Praille Acacias Vernets (PAV)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<u>Actions du DALE</u> 1° Mettre en place une stratégie dynamique de relocalisation des entreprises, en coordination avec le projet de création d'une Fondation PAV, la définition de son périmètre d'intervention et missions, de sa dotation financière, et de ses outils de fonctionnement. 2° Élaborer un premier plan de phasage du développement urbain, projection sur la durée du processus de mutation des quartiers, intégrant de manière coordonnée la planification des études et procédures, les programmes des opérations et des infrastructures et équipements publics, ainsi que la dynamique foncière, et assurer la coordination avec la stratégie et les actions de la FTI relatives aux zones industrielles du canton.		1° Commission de préavis PAV, en cours de constitution puis Fondation PAV à créer 2° DDU PAV	Décembre 2017		

	No 97 Audit de gestion et financier relatif à la phase de mise en œuvre de Praille Acacias Vernets (PAV)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	Recommandation 9 Compte tenu de la volatilité des nombreuses hypothèses ou des estimations forfaitaires sous-tendant les prévisions financières, la Cour recommande au DALE : - de rendre attentives les communes à l'importance de la volatilité des paramètres constituant les planificateurs financiers en réalisant des tests de sensibilité (mise en évidence de l'impact sur le résultat financier du projet suite à la modification d'un ou plusieurs paramètres tels que les taux d'intérêt, la fiscalité, etc.) ; - d'effectuer des analyses de sensibilité visant à identifier les conséquences financières pour l'État liées à une augmentation des coûts du projet (en particulier les impenses liées à la libération du foncier). Par exemple, quelles seraient les conséquences financières pour l'État si ce dernier devait assumer à lui seul une part plus importante sur les montants estimés actuellement des impenses (actuellement 20 %), ou dans le cas d'un montant d'impenses supérieur au montant actuel estimé ? ; - d'identifier et de chiffrer l'impact des leviers d'actions à disposition de l'État permettant de répondre aux analyses mentionnées ci-dessus.	3				En cours. En termes d'estimation des coûts et éléments financiers, des analyses et des scénarios supplémentaires sont en cours dans le cadre du groupe de travail de la fondation PAV. Un projet de loi est en cours d'élaboration quant à la constitution d'une fondation PAV.

	No 97 Audit de gestion et financier relatif à la phase de mise en œuvre de Praille Acacias Vernets (PAV)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	Ces leviers d'actions pourraient être les suivants : ○ modification des bases légales : révision de la fiscalité, de la taxe d'équipement, des pratiques administratives de l'OCLPF (plafonnement des loyers, etc.) ; ○ modification du programme : densité, répartition entre les catégories de logement et la part de propriété par étages, qualité des logements, etc. ○ décalage du projet dans le temps (attendre l'échéance de certains droits de superficie, etc.) - de mettre en œuvre les leviers d'action mentionnés au point précédent si l'engagement financier maximum que l'État est prêt à supporter est dépassé. Cette analyse devrait être réalisée en coordination avec les autres grands projets urbains. Actions du DALE 1° Assurer un suivi des estimations des données financières, en fonction de l'évolution des programmes, du plan de phasage et des modifications législatives effectives.		1° DDU PAV	1° fin 2017		

	No 97 Audit de gestion et financier relatif à la phase de mise en œuvre de Praille Acacias Vernets (PAV)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	2° Identifier les leviers d'actions facilitant les opérations foncières et immobilières : optimisation des sources de financement, mutualisation des coûts, gestion financière. 3° Déposer un projet de loi constituant une Fondation PAV.		2° DDU PAV 3° OU avec SG-DALE	2° fin 2017 3° Octobre 2016		

N° 98 Audit de gestion relatif à la qualité des relations avec les usagers de l'administration fiscale cantonale (AFC)

rapport publié le 22 février 2016

La Cour a émis 8 recommandations, toutes acceptées par l'AFC. L'ensemble des recommandations est en cours de réalisation.

Parmi ces recommandations, la Cour relève que les actions suivantes d'ores et déjà entreprises :

- Prise de mesures en vue d'améliorer les informations mises à disposition des contribuables dans Ge-Tax et sur le site internet de l'AFC ;
- Constitution d'un groupe de travail afin de travailler sur la thématique des demandes de renseignements (DDR) visant à obtenir des pièces justificatives obligatoires ;
- Expression des besoins par rapport à de futurs développements informatiques (par exemple, pour la création d'annexes relatives aux frais médicaux ou pour l'obtention de statistiques sur les motifs des demandes de renseignements et des réclamations) ;
- Analyses des commentaires mentionnés sur les bordereaux envoyés aux contribuables ;
- Déploiement au sein de deux services « pilotes » d'un nouvel outil de pilotage des appels, permettant notamment de renseigner le motif d'un appel ;
- Lancement d'une étude quant à la simplification de l'inscription à l'e-démarches et déploiement de cette inscription directement aux guichets de l'AFC ;
- Participation volontaire de l'AFC au projet global de refonte des sites internet de l'État.

Certaines actions prises par l'AFC ont déjà des impacts positifs. Par exemple, du 1^{er} janvier au 30 juin 2016, par rapport à la même période de 2015 :

- Le nombre de personnes inscrites à une prestation de l'administration en ligne (AEL) a progressé à 58'487 (contre 34'000 fin 2015) ;
- Le nombre de déclarations des personnes physiques entièrement déposées sur internet a progressé de 277 %.

	No 98 Audit de gestion relatif à la qualité des relations avec les usagers de l'administration fiscale cantonale (AFC)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	Recommandation 1 La Cour recommande à l'AFC de communiquer de manière plus soutenue sur l'obligation légale de fournir certains documents en annexe à la déclaration. Parallèlement, l'AFC pourrait également proposer au Conseil d'État des modifications réglementaires visant à charger un émolument en cas de demandes de renseignement consécutives à des manquements légaux des contribuables. Action de l'AFC Le contribuable sera informé de manière encore plus précise de l'obligation de fournir certains documents en annexe de sa déclaration. Une proposition de modification réglementaire sera soumise au Conseil d'État afin de percevoir un émolument en cas de demandes de renseignement visant à obtenir des pièces justificatives que le contribuable aura omis de joindre à sa déclaration.	1	Dir PP - Dir PM DG-AFC	30.06.2017 31.12.2016		En cours. Des mesures ont été prises afin d'améliorer les informations mises à disposition des contribuables dans Ge-Tax et sur le site internet de l'AFC. Un groupe de travail a été constitué afin de travailler sur la thématique des demandes de renseignements (DDR) visant à obtenir des pièces justificatives obligatoires. Une proposition éventuelle d'émolument ne pourra être établie qu'après l'obtention de statistiques et la détermination des coûts réels liés à l'envoi de ces DDR.

	No 98 Audit de gestion relatif à la qualité des relations avec les usagers de l'administration fiscale cantonale (AFC)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	<u>Recommandation 2</u> La Cour recommande à l'AFC d'adapter sa procédure quant à la demande de justificatifs qu'il n'est pas nécessaire de fournir avec la déclaration (par exemple les frais médicaux). Une modalité de mise en œuvre pourrait consister, pour les frais médicaux, en l'établissement d'un document récapitulatif qu'il serait obligatoire de joindre à la déclaration, mais sans annexer les pièces justificatives. Sur la base de cette récapitulation, l'AFC pourrait décider de procéder à des demandes de renseignement selon ses propres critères de contrôle. <u>Action de l'AFC</u> L'AFC va analyser les pistes évoquées afin de réduire au mieux les sollicitations des contribuables. A terme, les nouvelles modalités auront pour objectif de ne laisser subsister majoritairement que des demandes de renseignement répondant à des critères de contrôles prédéfinis.	1	Dir PP - Dir PM	30.06.2017		En cours. L'expression des besoins a été réalisée en vue d'un développement informatique. Celui-ci devrait être réalisé pour la déclaration fiscale 2017.

	No 98 Audit de gestion relatif à la qualité des relations avec les usagers de l'administration fiscale cantonale (AFC)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	Recommandation 3 Compte tenu de la difficulté pour les contribuables de comprendre les modifications apportées par l'AFC aux éléments déclarés par les contribuables, la Cour recommande à l'AFC : - soit de revoir les commentaires standards qui sont mentionnés sur les bordereaux et de les étayer avec des explications vulgarisées qui complètent les références juridiques ; - soit d'établir un tableau comparatif entre les éléments déclarés par le contribuable et les éléments acceptés par l'AFC, de manière à ce que celui-ci puisse déterminer facilement les modifications opérées, à l'image de ce qui est déjà produit pour les taxations des personnes morales. Action de l'AFC L'AFC partage l'avis de la Cour au sujet de la difficulté relevée de faire comprendre aux contribuables les modifications apportées aux éléments déclarés. L'AFC va revoir la formulation des commentaires sur les bordereaux pour les rendre plus lisibles et examiner la possibilité de modifier le bordereau pour y faire figurer les éléments retenus en regard des éléments déclarés.	1	Dir PP - Dir PM	31.12.2017		En cours. Un travail d'analyse des commentaires mentionnés sur les bordereaux envoyés aux contribuables est en cours. À l'issue de ce travail, des modifications seront apportées.

	No 98 Audit de gestion relatif à la qualité des relations avec les usagers de l'administration fiscale cantonale (AFC)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	Recommandation 4 Les délais actuels restant perçus comme trop longs (plus de six mois pour la taxation ordinaire), la Cour recommande à la direction de l'AFC de communiquer sur les délais prévisibles de traitement, d'une part dans la lettre d'accompagnement de la déclaration, d'autre part sur les messages d'accueil vocaux, voire sur le compte e-démarches du contribuable. Action de l'AFC La direction de l'AFC va examiner les modalités de mise en œuvre d'une communication sur les délais prévisibles de traitement des déclarations. Il apparaît au premier abord que la communication d'un délai moyen de traitement devra prendre en compte la date de dépôt effectif de la déclaration, accompagnée des pièces justificatives nécessaires. Ce développement pourrait se concrétiser dans le compte e-démarches du contribuable.	2	Dir PP- Dir PM	31.12.2017		En cours.

	No 98 Audit de gestion relatif à la qualité des relations avec les usagers de l'administration fiscale cantonale (AFC)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.4	<u>Recommandation 5</u> La Cour recommande à l'AFC de développer son système de téléphonie afin de lui permettre de déterminer les principales causes du million d'appels téléphoniques qu'elle reçoit annuellement. Une autre mesure consiste dans la mise en place d'un message vocal qui aura pour objectif d'orienter le contribuable ou le mandataire sur les informations qui pourront lui être fournies et sur celles qui ne le seront. <u>Action de l'AFC</u> L'AFC a initié en 2011 avec le support de la DGSi et la DOSI un projet de déploiement d'un outil de statistiques téléphoniques. Ce projet a abouti en 2014 et permet dorénavant de décompter précisément le nombre d'appels reçus, le nombre d'appels perdus, les tranches horaires les plus sensibles, etc. Ce projet se poursuit en 2016 avec la mise en œuvre d'actions et le déploiement d'outils complémentaires visant à accroître la satisfaction client. Le déploiement d'un outil de pilotage des appels performant va faciliter l'orientation des clients et permettre l'amélioration globale du taux de réponse des appels. En les classifiant par typologies, l'analyse des besoins des contribuables sera affinée et rendra possible l'amélioration de l'ensemble des canaux de communication.	3	DGSi – DOSI - AFC	31.12.2016		En cours. Un nouvel outil de pilotage des appels a été mis en place dans deux services « pilotes » en août 2016. Cet outil permet par exemple de renseigner le motif d'un appel. Après cette phase de tests, l'outil sera déployé auprès de l'ensemble des services de l'AFC. Ce déploiement permettra, dans une phase ultérieure, d'obtenir des statistiques qui pourront conduire à des actions correctives.

	No 98 Audit de gestion relatif à la qualité des relations avec les usagers de l'administration fiscale cantonale (AFC)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.4	Recommandation 6 La Cour recommande à l'AFC de poursuivre l'implémentation de l'outil e-démarches auprès des contribuables en développant les campagnes d'inscription, en expliquant les avantages attendus des deux parties (AFC et contribuables), tout en insistant sur le principe d'authentification forte qui assure la sécurité et la confidentialité des données traitées par cette voie. Action de l'AFC L'AFC va accroître ses campagnes d'inscription par le biais de message lorsque le contribuable téléphone et doit subir une attente. Le site internet sera modifié et servira de support promotionnel pour les e-démarches. Lors de chaque envoi, l'AFC rappellera les facilités induites par les démarches en ligne.	1	DGSI – DOSI - AFC	31.12.2016		En cours. Une étude sur la simplification de l'inscription à l'e-démarches a été initiée. Les résultats sont attendus pour l'automne 2016. En parallèle et depuis avril 2016, il est proposé aux contribuables, lors d'un passage aux guichets de l'AFC de procéder à l'inscription simplifiée à l'e-démarches. Finalement, la communication sur les e-démarches va être adaptée, en fonction des premiers retours sur les autres recommandations (p.ex. résultats d'études ou statistiques).

	No 98 Audit de gestion relatif à la qualité des relations avec les usagers de l'administration fiscale cantonale (AFC)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
7.4	<u>Recommandation 7</u> Au vu des modifications importantes initiées par l'AFC en matière de moyens de communication avec les contribuables, visant à réduire le nombre de documents envoyés par courrier postal et à accroître les échanges par voie électronique, la Cour recommande à l'AFC de revoir sa manière de structurer les informations à destination des contribuables et des mandataires. <u>Action de l'AFC</u> L'AFC s'est porté volontaire pour participer à un projet global de refonte des sites internet de l'État de Genève et plus spécifiquement à celui dédié aux impôts. Cette refonte vise à adapter la communication à destination des contribuables selon leurs besoins. La stratégie déployée s'appuie sur 3 axes : - Découpler l'information délivrée par l'administration des métiers exercés ; - Améliorer la lisibilité de la communication à destination du contribuable ; - Dynamiser un réseau de correspondants métiers en charge d'actualiser les informations.	2	Com – Présidence DGS AFC	30.09.2016		En cours.

	No 98 Audit de gestion relatif à la qualité des relations avec les usagers de l'administration fiscale cantonale (AFC)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
8.4	Recommandation 8 La Cour recommande à la direction de l'AFC d'étoffer les outils statistiques à sa disposition (à caractère qualitatif comme quantitatif) dans le but de mieux connaître l'activité de ses collaborateurs et ses effets réels sur la perception des impôts. Action de l'AFC L'AFC agit avec la DOSI et la DGSi dans la poursuite du développement d'outils statistiques et de pilotage afin de mieux maîtriser les risques opérationnels et de contrôle sur les délais de traitement des opérations ainsi que sur la qualité des prestations. Les outils de pilotage vont nécessairement toujours évoluer. L'AFC souhaite améliorer de 50 % sa capacité dans ce domaine en une année et atteindre un objectif plus global de 80 %-100 % dans les 2 ans.	2	DGSi – DOSI - AFC	31.12.2017		En cours. Plusieurs projets ont été initiés (p. ex. : le suivi des courriers entrants, l'établissement de statistiques portant sur les motifs des DDR et des réclamations) avec des degrés d'avancement divers.

N° 99 Audit de gestion relatif à la gestion des subventions fédérales – État de Genève rapport publié le 5 avril 2016

Les 8 recommandations émises par la Cour ont toutes été acceptées.

Compte tenu des échéances des recommandations, ce rapport fera l'objet d'un premier suivi en juin 2017.

N° 100 Audit de légalité et de gestion des demandes et attributions de logements - Fondation Nouveau Meyrin rapport publié le 5 avril 2016

La Cour a émis 10 recommandations, toutes acceptées par le Conseil de fondation.

Compte tenu des échéances des recommandations, ce rapport fera l'objet d'un premier suivi en juin 2017.

N° 101 Audit de légalité et de gestion des demandes et attributions de logements - Fondation des maisons communales de Vernier rapport publié le 5 avril 2016

Sur les 11 recommandations émises par la Cour, 10 ont été acceptées et 1 rejetée par le Conseil de fondation.

Compte tenu des échéances des recommandations, ce rapport fera l'objet d'un premier suivi en juin 2017.

N° 102 Audit de légalité et de gestion des demandes et attributions de logements - Ville de Lancy et Fondation communale immobilière de Lancy rapport publié le 5 avril 2016

Le rapport contient 16 recommandations, 11 pour la Ville de Lancy, dont 10 ont été acceptées et 1 rejetée par le Conseil administratif, et 5 pour la Fondation communale immobilière de Lancy, toutes acceptées par le Conseil de fondation.

Compte tenu des échéances des recommandations, ce rapport fera l'objet d'un premier suivi en juin 2017.

N° 103 Audit de légalité et de gestion des demandes et attributions de logements - Commune de Plan-les-Ouates rapport publié le 5 avril 2016

La Cour a émis 9 recommandations, toutes acceptées par le Conseil administratif.

Compte tenu des échéances des recommandations, ce rapport fera l'objet d'un premier suivi en juin 2017.

N° 104 Audit de légalité et de gestion relatif au bureau des logements et restaurants universitaires (BLRU) - Université de Genève rapport publié le 20 mai 2016

La Cour a émis 10 recommandations, toutes acceptées par le rectorat de l'Université.

Compte tenu des échéances des recommandations, ce rapport fera l'objet d'un premier suivi en juin 2017.

N° 105 Audit de légalité et de gestion du dispositif genevois de naturalisation ordinaire des étrangers

rapport publié le 17 juin 2016

Les 9 recommandations émises par la Cour ont toutes été acceptées.

Compte tenu des échéances des recommandations, ce rapport fera l'objet d'un premier suivi en juin 2017.

N° 106 Audit de légalité et de gestion relatif à la Gouvernance des projets majeurs d'infrastructure menés par Genève aéroport

rapport publié le 28 juin 2016

Les 18 recommandations émises par la Cour ont toutes été acceptées.

Compte tenu des échéances des recommandations, ce rapport fera l'objet d'un premier suivi en juin 2017.

N° 107 Audit de gestion relatif à la centrale d'engagement et de conduite et d'alarmes rapport publié le 28 juin 2016

La Cour a émis 9 recommandations conclusives à l'attention de la Commandante de la police. Elles ont toutes été acceptées.

Compte tenu des échéances des recommandations, ce rapport fera l'objet d'un premier suivi en juin 2017.



Cour des comptes – Route de Chêne 54 - 1208 Genève
tél. 022 388 77 90 - fax 022 388 77 99
<http://www.cdc-ge.ch>