

COUR DES COMPTES

RAPPORT N°82

OCTOBRE 2014

AUDIT DE LÉGALITÉ

**ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION
DE LA HAUTE DIRECTION**

ENTITÉS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION DE L'ÉTAT DE GENÈVE



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. Elle a également pour tâche l'évaluation des politiques publiques.

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 visées par ses missions. La **Cour des comptes** peut également évaluer la **pertinence**, **l'efficacité** et **l'efficience** de l'action de l'État. 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 des entités concernées.

Le champ d'application des missions de la Cour des comptes s'étend aux entités suivantes:

- L'administration cantonale comprenant les départements, la chancellerie d'État et leurs services ainsi que les organismes qui leur sont rattachés ou placés sous leur surveillance;
- Les institutions cantonales de droit public;
- Les entités subventionnées;
- Les entités de droit public ou privé dans lesquelles l'État possède une participation majoritaire, à l'exception des entités cotées en bourse;
- Le secrétariat général du Grand Conseil;
- L'administration du pouvoir judiciaire;
- Les autorités communales, les services et les institutions qui en dépendent, ainsi que les entités intercommunales.

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 au cours de ses missions.

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 effet ni suite 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 comprises dans son périmètre d'action, peuvent communiquer à la Cour des comptes des faits ou des pratiques qui pourraient être utiles à l'accomplissement des tâches de cette autorité.

Prenez contact avec la Cour par téléphone, courrier postal, fax ou courrier électronique.

Cour des comptes - CP 3159 - 1211 Genève 3
tél. 022 388 77 90 - fax 022 388 77 99

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

SYNTHÈSE

En avril 2013, la Commission des finances du Grand Conseil a saisi la Cour des comptes afin qu'elle examine les éléments de rémunération dont bénéficient les collaborateurs de l'État, des principaux établissements publics autonomes¹ et des entités privées contrôlées par l'État², ainsi que la conformité de leur octroi.

Dans ce cadre, la Cour a établi un inventaire de la politique de rémunération globale des entités concernées (bases légales et réglementaires relatives aux salaires, indemnités, débours, autres prestations fournies par l'employeur, etc.) et examiné la cohérence du cadre législatif.

Les informations communiquées par les entités concernées révèlent que sur les 4 milliards de francs d'éléments de rémunération versés aux membres de ces entités en 2012, 181 millions (soit 4.5% en moyenne pondérée) sont des éléments distincts du salaire de base. Le taux le plus faible est observé auprès des Fondations immobilières de droit public, dont les éléments distincts du salaire de base représentent 0.9% du total des rémunérations, l'État est proche de la moyenne avec 3.8% et les Services industriels de Genève ont le taux le plus élevé avec 8.0%.

Eu égard à cette dispersion, les travaux de la Cour ont fait ressortir que ce n'est pas la forme juridique de l'institution administrative décentralisée qui détermine en elle-même l'étendue de son autonomie de gestion en matière de rémunération, mais la législation applicable à l'entité, et qu'en la matière cette autonomie est en principe reconnue de par la compétence ou non de l'entité à adopter le statut du personnel.

C'est le cas pour Genève Aéroport, les Transports publics genevois, les Services industriels de Genève et la Fondation des parkings, leurs lois spéciales attribuant cette compétence d'adopter le statut du personnel au Conseil d'administration de l'établissement.

Les lois portant création et organisation des Fondations immobilières de droit public, de la Fondation pour la promotion du logement bon marché et de l'habitat coopératif et de la Fondation pour les terrains industriels de Genève ne précisent rien quant aux compétences de leurs organes en matière de politique de rémunération du personnel. Les réglementations autonomes adoptées par ces entités ont ainsi opté soit pour une réglementation de droit privé (Fondations immobilières de droit public et Fondation pour la promotion du logement bon marché et de l'habitat coopératif), soit pour une réglementation de droit public (Fondation pour les terrains industriels de Genève), les trois établissements reprenant ou s'inspirant dans une large mesure de la grille salariale de l'État.

En revanche, si la compétence d'édicter le statut ou le règlement du personnel est également reconnue aux organes dirigeants des Hôpitaux universitaires de Genève, de l'Hospice général, de l'Université de Genève et de l'Institution de maintien, d'aide et de soins à domicile, en réalité leur marge de manœuvre dans la définition du contenu de leur réglementation autonome est quasi inexistante, la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux leur étant applicable soit de manière directe, soit par renvoi de leur loi spéciale.

Il résulte de ce cadre législatif une hétérogénéité de situations compte tenu des différentes lois spéciales et réglementations applicables, de même que des décisions prises par les Conseils d'administration ou de fondation en matière de politique de rémunération.

¹ Genève aéroport ; Hôpitaux universitaires de Genève ; Hospice général ; Transports publics genevois ; Université de Genève ; Services industriels de Genève ; Fondation des parkings ; Fondation pour la promotion du logement bon marché et de l'habitat coopératif ; Fondation pour les terrains industriels de Genève ; Fondations immobilières de droit public et son secrétariat ; Institution de maintien, d'aide et de soins à domicile

² Fondation des immeubles pour les organisations internationales ; Palexpo SA

La Cour a également analysé la légalité des rémunérations des fonctions dirigeantes. Il en ressort que les rémunérations versées aux membres des hautes directions l'ont été de manière conforme aux bases légales et réglementaires applicables. Certains points mineurs ou non matériels ont été communiqués aux entités concernées en cours d'intervention et sont déjà réglés ou en voie de l'être.

Toutefois, la Cour a relevé, comme cela avait déjà été le cas lors d'un précédent rapport³, des disparités de composantes et de niveau de rémunération identifiées entre les établissements qui ne sont pas explicables de manière cohérente, notamment pour des fonctions de support.

Ces différences ne représentent pas en tant que telles un problème, mais elles devraient cependant pouvoir être justifiées par le Conseil d'État en fonction de critères identiques pour chaque entité, soit : l'exécution des missions de service public, la situation concurrentielle, le risque de marché encouru par l'entreprise, sa taille, la rémunération et les autres conditions contractuelles propres aux fonctions et usages dans la branche et les performances individuelles de chaque dirigeant. Or ce n'est pas le cas actuellement.

En conséquence, la Cour a invité le Conseil d'État à clarifier, en fonction du déroulement du débat parlementaire à venir sur le projet de loi sur l'organisation des institutions de droit public (LOIDP), les modalités d'application des dispositions en matière de rémunération contenues dans cette loi. Le règlement d'application de cette dernière pourrait ainsi contenir des règles précisant le cadre, les composantes et les modalités de fixation de la rémunération pour la haute direction, sur la base des propositions reçues des Conseils d'administration respectifs et en s'inspirant des recommandations de la Cour dans son précédent rapport⁴ qui recensait l'état des bonnes pratiques dans ce domaine. Les deux recommandations de la Cour relatives à ces aspects de projet de règlement ont, à ce stade, été rejetées par le Conseil d'État.

La Cour a également porté son attention sur le niveau de transparence des règles en matière de rémunération, eu égard aux nouvelles dispositions constitutionnelles régissant la publication des règles de droit. De l'avis de la Cour, la publication des statuts du personnel serait de nature à améliorer l'information du public et à favoriser la bonne marche de l'institution par le biais de la transparence qu'elle produit.

En outre, la Cour a identifié une perte d'autonomie en matière de gestion du personnel pour les Fondations immobilières de droit public, la Fondation pour la promotion du logement bon marché et de l'habitat coopératif, de même que pour la Fondation pour les terrains industriels de Genève, en cas d'entrée en vigueur de la LOIDP sans modification préalable de leurs lois spéciales.

Par ailleurs, la Cour a constaté l'interprétation large qui est actuellement donnée à la disposition légale permettant d'accorder une rémunération complémentaire au sein de l'État, de l'Institution de maintien, d'aide et de soins à domicile, des Hôpitaux universitaires de Genève, de l'Hospice général et de l'Université de Genève, ladite disposition étant par exemple le fondement légal pour les indemnités de fonction des directeurs médicaux ou de l'enseignement et de la recherche des HUG. Cette interprétation non restrictive restera vraisemblablement d'autant plus nécessaire pour les organes de ces entités que le report du projet de l'État en matière d'évaluation de fonction et de rémunération (projet « SCORE ») empêche dans l'immédiat toute revalorisation salariale par le biais d'une réévaluation de fonction lorsqu'elle s'avère appropriée.

Enfin, la Cour a émis 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 (gratifications après de longues années de service, 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).

³ [Rapport de la Cour des comptes n° 9 du 21 février 2008](#)

⁴ idem

TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour doit effectuer un suivi des recommandations émises aux entités auditées, en distinguant celles ayant été mises en œuvre et celles restées sans effets.

À cette fin, elle a invité le Conseil d'État à remplir le « tableau de suivi des recommandations et actions » qui figure au [chapitre 5](#), et qui **synthétise les améliorations à apporter** et indique leur niveau de **risque**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **déla**i de réalisation.

Le Conseil d'État a adhéré à 6 des 8 recommandations qui lui ont été adressées. La Cour ne peut dès lors que regretter la non-adhésion du Conseil d'État à deux de ses recommandations essentielles 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.

OBSERVATIONS DE L'AUDITE

Sauf exceptions, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. Elle estime qu'il appartient au lecteur d'évaluer la pertinence des observations de l'audité eu égard aux constats et recommandations développés par la Cour.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des principales abréviations utilisées	7
1. CADRE ET CONTEXTE	10
2. MODALITÉS ET DÉROULEMENT	12
3. CONTEXTE GÉNÉRAL	15
3.1. Définitions	15
3.2. Bases légales et réglementaires	16
3.3. Présentation des entités	23
3.3.1. Genève Aéroport (GA)	23
3.3.2. Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG)	27
3.3.3. Hospice général (HG)	32
3.3.4. Transports publics genevois (TPG)	36
3.3.5. Université de Genève (UNIGE)	40
3.3.6. Services industriels de Genève (SIG)	43
3.3.7. Fondation des parkings (FPark)	49
3.3.8. Fondation pour la promotion du logement bon marché et de l'habitat coopératif (FPLC)	52
3.3.9. Fondation pour les terrains industriels de Genève (FTI)	54
3.3.10. Fondations immobilières de droit public (FIDP) et son secrétariat (SFIDP)	58
3.3.11. Fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)	61
3.3.12. Institution de maintien, d'aide et de soins à domicile (IMAD)	64
3.3.13. Palexpo	68
3.4. Tableaux récapitulatifs	71
4. ANALYSE	72
4.1. Contexte	72
4.2. Constats	73
4.3. Risques	76
4.4. Recommandations	76
4.5. Observations du Conseil d'État	79
4.6. Observations des entités	80
5. TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS ET ACTIONS	82
6. DIVERS	85
6.1. Glossaire des risques	85
6.2. Remerciements	87
7. ANNEXE (VOIR DOCUMENT SÉPARE)	88

Liste des principales abréviations utilisées

CA	Conseil d'administration
CAP	Caisse d'assurance du personnel de la Ville de Genève et des SIG
CDC	Cour des comptes
CE	Conseil d'État
CEH	Caisse de prévoyance du personnel des établissements publics médicaux du canton de Genève
CF	Conseil de fondation
CIA	Caisse de prévoyance du personnel enseignant de l'instruction publique et des fonctionnaires de l'administration du canton de Genève
CO	Code des obligations
CP	Caisse de prévoyance des fonctionnaires de la police et de la prison
CPEG	Caisse de prévoyance de l'État de Genève
DALE	Département de l'aménagement, du logement et de l'énergie
DEAS	Département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé
DETA	Département de l'environnement, des transports et de l'agriculture
DGFE	Direction générale des finances de l'État
DIME	Département de l'intérieur, de la mobilité et de l'environnement
DIP	Département de l'instruction publique, de la culture et du sport
DSE	Département de la sécurité et de l'économie
EGE	État de Genève
FPark	Fondation des parkings
FIDP	Fondations immobilières de droit public
FIPOI	Fondation des immeubles pour les organisations internationales
FPLC	Fondation pour la promotion du logement bon marché et de l'habitat coopératif
FPTPG	Fondation de prévoyance en faveur du personnel des TPG
FTI	Fondation pour les terrains industriels de Genève
GA	Genève aéroport

HG	Hospice général
HUG	Hôpitaux universitaires de Genève
IMAD	Institution de maintien, d'aide et de soins à domicile
LAIG	Loi sur l'Aéroport international de Genève (H 3 25)
LEH	Loi fédérale sur l'État hôte (RS 192.12)
LEPM	Loi sur les établissements publics médicaux (K 2 05)
LFPark	Loi sur la Fondation des parkings (H 1 13)
LGL	Loi générale sur le logement et la protection des locataires (I 4 05)
LHG	Loi sur l'Hospice général (J 4 07)
LIMAD	Loi sur l'Institution de maintien, d'aide et de soins à domicile (K 1 07)
LPAC	Loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux (B 5 05)
LSIG	Loi sur l'organisation des Services industriels de Genève (L 2 35)
LTPG	Loi sur les Transports publics genevois (H 1 55)
LTrait	Loi concernant le traitement et les diverses prestations alloués aux membres du personnel de l'État, du pouvoir judiciaire et des établissements hospitaliers (B 5 15)
LTRCC	Loi concernant le traitement et la retraite des magistrats de la Cour des comptes (D 1 13)
LTRCE	Loi concernant le traitement et la retraite des conseillers d'État et du chancelier d'État (B 1 20)
LTRPJ	Loi concernant le traitement et la retraite des magistrats du pouvoir judiciaire (E 2 40)
LU	Loi sur l'université (C 1 30)
OPE	Office du personnel de l'État
PA	Prescriptions autonomes
PAT	Personnel administratif et technique
PE	Personnel enseignant
PJ	Pouvoir judiciaire

RCSAC	Règlement sur les cadres supérieurs de l'administration cantonale (B 5 05.03)
RDébours	Règlement fixant les débours, frais de représentation et de déplacement et autres dépenses en faveur du personnel de l'administration cantonale (B 5 15.24)
RH	Ressources humaines
RPAC	Règlement d'application de la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux (B 5 05.01)
RStFM	Règlement fixant le statut des membres du personnel exerçant des fonctions manuelles (B 5 05.18)
RTrait	Règlement d'application de la loi concernant le traitement et les diverses prestations alloués aux membres du personnel de l'État, du pouvoir judiciaire et des établissements hospitaliers (B 5 15.01)
SFIDP	Secrétariat des fondations immobilières de droit public
SIG	Services industriels de Genève
TPG	Transports publics genevois
UNIGE	Université de Genève
ZI	Zones industrielles

1. CADRE ET CONTEXTE

En avril 2013, la commission des finances du Grand Conseil a saisi la Cour des comptes d'une demande d'analyse de la *«problématique des remises, casuels, indemnités et autres avantages [...] en particulier sur quelles bases juridiques reposent ceux-ci et s'ils sont conformes au droit en vigueur.»*. Le périmètre de la demande de la commission des finances portait sur les entités du périmètre de consolidation de l'État, à savoir:

- les départements de l'administration cantonale et la Chancellerie;
- le service du Grand Conseil;
- le Pouvoir judiciaire (PJ);
- la Cour des comptes (CdC);
- Genève aéroport (GA);
- les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG);
- l'Hospice général (HG);
- les Transports publics genevois (TPG);
- l'Université de Genève (UNIGE);
- les Services industriels de Genève (SIG);
- la Fondation des parkings (FPark);
- la Fondation pour la promotion du logement bon marché et de l'habitat coopératif (FPLC);
- la Fondation pour les terrains industriels de Genève (FTI);
- les Fondations immobilières de droit public et son secrétariat (FIDP et SFIDP);
- la Fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI);
- l'Institution de maintien, d'aide et de soins à domicile (IMAD);
- Palexpo.

Dans un premier temps et comme convenu avec la Commission des finances eu égard à la nature de ses travaux, la Cour a établi un inventaire de la «politique de rémunération globale» des entités concernées (salaire de base, indemnités, débours, autres prestations fournies par l'employeur, etc.) et des bases légales et réglementaires y relatives pour 2012.

Avec cet inventaire remis le 20 décembre 2013 à la Commission des finances, cette dernière a pu disposer pour ses travaux d'un panorama complet et synthétique des rémunérations et autres prestations fournies par l'employeur au sein de l'ensemble du grand État ainsi que des lois et règlements fondant les institutions concernées et réglant leur fonctionnement. Cet inventaire, mis à jour sur la base des modifications opérées par les entités auditées courant 2014, figure en **Annexe** au présent rapport.

Dans un second temps et considérant principalement les enjeux d'exemplarité des fonctions dirigeantes (risque d'image), la Cour a décidé de procéder à un audit de légalité des éléments de rémunération de la haute direction des entités du périmètre de consolidation de l'État de Genève pour l'année 2013, à l'exception des directions de l'État dès lors que des audits de la Cour des

comptes⁵ et de l'Inspection cantonale des finances (renommée Service d'audit interne au 1^{er} juin 2014)⁶ ont déjà couvert les principaux risques y relatifs.

Dès lors qu'il appartient à la Cour de s'assurer notamment de la régularité des comptes, de la légalité des activités ainsi que du bon emploi des fonds publics, dans le respect des principes de la performance publique, la Cour est compétente (art. 38 al. 1 LSurv).

Pour cette deuxième partie, la Cour a limité son audit à la légalité des éléments de rémunération (traitement de base, bonus et part variable, primes diverses, indemnités et débours forfaitaires) de la haute direction des différents établissements inclus dans le périmètre précité. L'analyse de la Cour a porté sur:

- la cohérence du cadre légal et réglementaire;
- la vérification détaillée de l'exactitude et de l'exhaustivité des informations fournies par les entités concernées;
- la vérification du bien-fondé des éléments de rémunération versés à la haute direction des entités auditées;
- la vérification de l'exactitude et de l'exhaustivité des certificats de salaire des entités concernées.

Le présent rapport n'a pas pour objet de porter une appréciation sur le niveau des rémunérations à verser aux membres des hautes directions (sauf mauvais emploi manifeste des fonds publics). En effet, la Cour n'entend pas se substituer aux instances de gouvernance auxquelles il appartient, dans les limites des lois votées par le Parlement, d'établir le cadre général des rémunérations et d'en justifier la légitimité.

Souhaitant être la plus efficace possible dans ses travaux, la Cour examine lors de ses investigations **l'ensemble des rapports d'audits préalables** effectués par des tiers, tant internes qu'externes (rapports du Service d'audit interne, rapports de la Commission de contrôle de gestion du Grand Conseil, etc.), portant sur les mêmes thématiques que le présent rapport. Dans le présent cas, la Cour n'a pas identifié de rapports d'audits spécifiques aux hautes directions préalablement effectués par des tiers.

En outre, conformément à son souhait de **contribuer à une coordination efficace des activités des différentes instances de contrôle** actuellement à l'œuvre à l'État de Genève, la Cour a examiné la planification annuelle des contrôles du Service d'audit interne de l'État de Genève et l'a informé de sa mission.

⁵ [Audit de gestion relatif au système de contrôle interne en matière de primes, indemnités, débours et autres prestations accordés au sein de l'État de Genève, rapport no 27 du 22 mars 2010](#)

⁶ [Notamment le rapport annuel sur les comptes présentés par politique publique et par programme.](#)

2. MODALITÉS ET DÉROULEMENT

Dans un premier temps, la Cour a établi l'inventaire de la «politique de rémunération globale» entre le 15 juillet 2013 et le 5 décembre 2013 sur la base des documents remis par les différentes entités, ainsi qu'en menant des entretiens ciblés notamment avec les principaux responsables des ressources humaines des entités concernées. Mis à jour sur la base des évolutions de la réglementation interne des entités auditées courant 2014, l'inventaire (voir **Annexe**) prend en compte l'état des normes légales et réglementaires à fin août 2014.

L'exactitude et l'exhaustivité des données transmises à la Cour dans ce cadre incombent aux entités concernées.

La taille des entités, les bases légales applicables ainsi que le type de prestations publiques fournies sont très variés. Dès lors, si cet inventaire permet d'avoir rapidement une vue transversale, il convient néanmoins de se garder d'effectuer des comparaisons trop hâtives sur la base des éléments présentés.

Afin d'établir cet inventaire, la Cour a appliqué par analogie la norme d'audit suisse 930 (missions de compilation d'informations financières). Cette norme permet de faire une distinction claire entre un audit et une compilation d'informations. Elle porte de manière générale sur les missions visant à recueillir, classer et synthétiser des informations financières et non financières afin de les présenter sous une forme résumée et compréhensible sans toutefois évaluer les assertions retenues et sous-tendant ces informations. Les procédures mises en œuvre dans ce type de mission ne permettent pas et n'ont pas pour objectif de donner une assurance quelconque sur les informations communiquées. Néanmoins, une mission de compilation permet de fournir des informations retraitées et synthétisées par des professionnels ayant les compétences requises.

Dans un second temps, la Cour a poursuivi avec un audit jusqu'au 26 septembre 2014 sur la base des documents remis par les entités, ainsi qu'en menant des entretiens ciblés notamment avec les principaux responsables des ressources humaines des entités concernées. L'état des normes légales et réglementaires pris en compte est arrêté au 31 août 2014.

Compte tenu des modalités d'intervention de la Cour exécutées en deux temps (dès l'été 2013 pour l'inventaire et jusqu'à l'automne 2014 pour l'audit), certains points mineurs ou non matériels ont été communiqués aux entités concernées en cours d'intervention, telle que l'approbation formelle par le Conseil d'administration d'une pratique acceptée et connue. L'ensemble de ces points a fait l'objet d'une mesure corrective, dont la mise en œuvre est déjà terminée ou en voie de l'être.

Par ailleurs, la transparence des rémunérations globales n'étant pas une pratique en place à l'État de Genève⁷, la Cour a fait une demande formelle à toutes les entités auditées, quant à la **publication de l'ensemble des éléments de rémunérations du présent rapport**. Toutes les entités ont formellement accepté, à l'exception des entités suivantes qui ont demandé de ne pas publier tout ou partie des éléments de rémunération : TPG, SIG, FPark, FIPOI, Palexpo. Pour les TPG, leur refus a porté sur la publication des rémunérations détaillées de

⁷ Elle le sera en cas de vote des art. 43 al. 3 et 52 al. 3 du projet de loi du Conseil d'État sur l'organisation des institutions de droit public (LOIDP - PL 11391), actuellement en cours de traitement par la Commission législative.

fonctions de support, ce qui a conduit la Cour à ne pas présenter de graphique récapitulatif à cet égard au chapitre 3.4. Pour les autres entités, les motifs sont explicités dans les sections dévolues à chaque entité au chapitre 3.3.

La Cour a conduit son audit conformément aux **normes internationales d'audit** et aux **codes de déontologie** de l'International Federation of Accountants (IFAC) et de l'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (INTOSAI), dans la mesure où ils sont applicables aux missions légales de la Cour.

Il est à relever que la Cour privilégie avec ses interlocuteurs une démarche constructive et participative visant à la **recherche de solutions améliorant le fonctionnement de l'administration publique**.

En pratique, la méthodologie de la Cour des comptes est la suivante:

1^{ère} phase: Planification

Cette phase consiste à définir et à mobiliser les ressources et les compétences les mieux adaptées à la mission, que ce soit auprès des collaborateurs de la Cour des comptes ou auprès de tiers, et à déterminer les outils méthodologiques à utiliser.

2^{ème} phase: Préparation de l'audit

Cette phase consiste à identifier auprès de l'entité auditée quels sont ses bases légales et ses intervenants-clés, à comprendre son organisation et son fonctionnement, à collecter des données chiffrées et à procéder à l'analyse des risques qui lui sont propres. À ce stade, un plan de mission est rédigé avec notamment les objectifs de la mission, les moyens à disposition, les travaux dévolus à chaque intervenant de la Cour et les délais impartis dans le déroulement de la mission.

3^{ème} phase: Récolte d'informations

Cette phase consiste à déterminer les sources de l'information pertinente, à savoir quelles sont les personnes-clés à contacter et quelles sont les informations qui sont nécessaires à l'atteinte des objectifs. Ensuite, les collaborateurs de la Cour et/ou les tiers mandatés procèdent à des entretiens et collectent les informations requises.

4^{ème} phase: Vérification et analyse de l'information

Cette phase consiste d'une part à s'assurer que les informations récoltées sont fiables, pertinentes, complètes et à jour et d'autre part à les analyser et à les restituer sous la forme de documents de travail.

5^{ème} phase: Proposition de recommandations

Cette phase consiste à établir les constatations significatives, à déterminer les risques qui en découlent et enfin à proposer des recommandations afin de rétablir la légalité des opérations, la régularité des comptes ou d'améliorer la structure ou le fonctionnement de l'organisation.

6^{ème} phase: Rédaction du rapport

Cette phase consiste à rédiger le rapport conformément aux documents de travail et à la structure adoptée par la Cour des comptes.

7^{ème} phase: Validation du rapport

Cette phase consiste à discuter le contenu du rapport avec l'entité auditée, avec pour objectif de passer en revue les éventuelles divergences de fond et de forme et de s'accorder sur les priorités et délais des recommandations.

Ainsi, chaque thème développé dans ce rapport fait l'objet d'une mise en contexte, de constats, de risques découlant des constats et de recommandations (numérotées en référence aux constats) soumis aux observations de l'audité.

Les risques découlant des constats sont décrits et qualifiés en fonction de la **typologie des risques encourus**, risques définis dans le Glossaire qui figure au chapitre 6.

Afin de faciliter le suivi des recommandations, la Cour a placé au chapitre 5 un tableau qui **synthétise les améliorations à apporter** et pour lequel l'entité auditée indique le niveau de **risque**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **délai de réalisation**.

3. CONTEXTE GÉNÉRAL

3.1. Définitions

Afin de faciliter la compréhension des informations présentées dans le rapport, la Cour a regroupé les divers éléments de rémunération selon leur nature opérationnelle:

- **Le traitement de base** : il correspond à la rémunération "fixe" du collaborateur, à savoir le salaire de base selon l'échelle de traitement ou contrat de travail auquel peuvent éventuellement s'ajouter un traitement complémentaire dit «hors classe» ou le paiement de jours de vacances non pris. Par ailleurs, il comprend les éventuelles primes de fidélité, indemnités de cadres supérieurs (art. 23A de la loi concernant le traitement et les diverses prestations alloués aux membres du personnel de l'État, du pouvoir judiciaire et des établissements hospitaliers (LTrait, B 5 15)⁸ et indemnités en compensation de la 6^{ème} semaine de vacances non prise (extrait de PV du Conseil d'État du 8 décembre 1999⁹).
- **Le bonus ou la part variable** : il correspond généralement à la rémunération liée à l'atteinte des résultats par l'entreprise et/ou le collaborateur. Il comprend également les éventuelles gratifications liées à l'appréciation des performances du collaborateur. La part variable est souvent exprimée en % du salaire de base.
- **Les primes diverses** : les primes comprennent les prestations allouées lorsqu'un événement spécifique se réalise, par exemple la 25^e année de service, la naissance d'un enfant, le départ à la retraite.
- **Les indemnités** : elles sont prévues pour compenser une prestation particulière ou des inconvénients de travail. Elles peuvent être très générales et indexées au traitement, être fixes, ou spécifiques à un savoir-faire ou à une responsabilité supérieure à la fonction. On peut citer à titre d'exemple les indemnités pour heures supplémentaires, les indemnités de piquet, les indemnités de fonction, etc.
- **Les débours forfaitaires** : les débours sont des frais encourus par les membres du personnel dans le cadre de leurs activités professionnelles (par exemple billet de train, repas de travail, frais d'hôtel, etc.). Ils font généralement l'objet de remboursements, soit au cas par cas, soit de manière forfaitaire. Dans le présent audit, seuls les débours forfaitaires ont été pris en compte comme élément de rémunération.

⁸ À noter que dans l'inventaire figurant en Annexe au présent rapport, les indemnités de cadres supérieurs sont regroupées dans la rubrique « indemnités » en raison de la logique textuelle suivie dans l'inventaire.

⁹ Lors de sa séance du 8 décembre 1999, le Conseil d'État a décidé d'autoriser chaque cadre supérieur à recevoir, à sa demande, une indemnité complémentaire de 2 % de son traitement annuel, en compensation de la 6^{ème} semaine de vacances de l'année en cours.

3.2. Bases légales et réglementaires

La demande de la commission des finances du Grand Conseil à l'origine du présent rapport invitait la Cour à se prononcer sur la conformité légale des différentes composantes de la rémunération globale versée au sein de l'administration cantonale et des entités du périmètre de consolidation.

Afin de pouvoir porter une appréciation à cet égard, la Cour avait besoin de disposer d'une vision exhaustive des normes légales et statutaires applicables en matière de politique de rémunération dans les entités du périmètre de consolidation. Comme cela résulte de l'inventaire placé en **Annexe** au présent rapport, la Cour a donc récolté également les statuts du personnel, règlements, ou directives autonomes édictés le cas échéant par chacune des institutions.

Il convient de préciser qu'en l'état actuel des choses, seule une partie des normes en question sont publiquement accessibles, que ce soit par le biais du Recueil systématique genevois, des prescriptions autonomes (PA) disponibles dans l'application SIL¹⁰ ou des textes publiés sur les sites internet des différentes institutions de droit public.

Les données collectées par la Cour, et présentées en **Annexe** selon une systématique facilitant la comparaison, mettent en évidence la multiplicité et la disparité des normes applicables. Cette dernière doit être comprise comme le reflet de la diversité des métiers des collaborateurs du secteur public au sens large, ainsi que de la plus ou moins grande marge d'autonomie laissée aux organes dirigeants des différentes entités pour y répondre en matière de politique du personnel et de rémunération. La Cour a par conséquent étendu son examen au cadre institutionnel et aux limites de l'autonomie de gestion reconnue aux institutions de droit public.

Administration décentralisée: un cadre réglementaire spécifique, mais disparate

Tout en développant ses prestations par une augmentation constante des effectifs de l'administration cantonale, l'État de Genève a largement recouru à la décentralisation administrative pour la mise en œuvre des politiques publiques cantonales. Il a ainsi confié une partie substantielle des prestations à délivrer à des institutions autonomes, dotées de la personnalité juridique. Une telle manière de procéder trouve son assise dans l'art. 148 de la Constitution, lequel confie l'exécution des tâches de l'État au canton, mais également aux communes et aux *institutions de droit public*, en recommandant en particulier à l'État de s'appuyer sur l'*autonomie* de ses agents.

Ces institutions administratives décentralisées ont pris des formes juridiques diverses, sans que cela ne réponde à une systématique formellement prédéfinie. Dans le cas des entités du périmètre de consolidation, les données présentées dans le présent rapport établissent que les deux formes principales sont l'établissement de droit public et la fondation de droit public (dont la création doit dans les deux cas intervenir par le biais d'une loi formelle). Les seules institutions dont la forme juridique est différente sont la FIPOI et Palexpo, lesquelles ont toutes deux été constituées en institutions de droit privé (fondation pour la FIPOI et SA pour Palexpo).

¹⁰ Solution Internet pour la Législation (SIL), <http://silgeneve.ch>, application développée par la Chancellerie de l'État de Genève

La forme juridique de l'institution administrative décentralisée ne détermine pas en elle-même l'étendue de son autonomie de gestion, dont le degré effectif dépend de la législation applicable à l'entité. L'autonomie peut se concrétiser dans différents domaines, notamment par la plus ou moins large compétence attribuée aux organes décisionnels d'édicter des prescriptions autonomes. Lorsque tel est le cas, le contrôle de ces prescriptions autonomes appartient au département de surveillance de l'entité, par délégation du Conseil d'État.

Dans le domaine de la gestion du personnel et de la politique de rémunération, l'autonomie de gestion de l'entité est en principe reconnue de par sa compétence à adopter le statut du personnel. C'est ce que prévoient la LAIG, la LTPG, la LSIG¹¹ et la LFPark, qui attribuent cette compétence au Conseil d'administration de l'établissement.

Les lois portant création et organisation des FIDP/SFIDP, de la FPLC et de la FTI¹² ne précisent rien quant aux compétences de leurs organes en matière de politique de rémunération du personnel. Les réglementations autonomes adoptées par ces entités ont ainsi opté soit pour une réglementation de droit privé (FIDP/SFIDP, FPLC), soit pour une réglementation de droit public (FTI), et pour les trois établissements en reprenant ou s'inspirant dans une large mesure de la grille salariale de l'État.

En revanche, si la compétence d'édicter le statut ou le règlement du personnel est également reconnue aux organes dirigeants des HUG, de l'HG, de l'UNIGE et de l'IMAD, en réalité leur marge de manœuvre dans la définition du contenu de leur réglementation autonome est quasi inexistante:

- les HUG¹³, l'HG et l'IMAD sont directement assujettis à la LPAC (art. 1 LPAC);
- les HUG sont directement assujettis à la LTrait (art. 1 LTrait), alors que l'UNIGE est tenue d'appliquer celle-ci par renvoi de l'art. 12 al. 1 et 2 LU;
- la compétence des organes de l'HG et de l'IMAD d'établir le statut du personnel n'est accordée que *dans les limites définies par la législation cantonale relative à l'administration cantonale et aux établissements publics* (art. 16 LHG), ou *dans le cadre défini par la législation cantonale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux* (art. 18 LIMAD). De fait, ces deux établissements publics autonomes appliquent pleinement la LTrait et le RTrait.

¹¹ L'art. 16 al.2 let m LSIG contraint toutefois le CA à *respecter les limites correspondant (...) au maximum de la classe supérieure de l'échelle des traitements appliquée au personnel de l'État de Genève.*

¹² L'art. 2 du statut du personnel de la FTI précise *qu'en ce qui concerne la rémunération, l'échelle des traitements de l'État de Genève (B 5 15) est applicable par analogie.* À noter qu'en date du 7 octobre 2014, le Conseil d'administration de la FTI a approuvé la modification suivante de l'article 2 du statut du personnel : « *en ce qui concerne la rémunération, les règles de de l'État de Genève sont intégralement applicables à la FTI [...]* ».

¹³ Sous réserve des dispositions particulières applicables au personnel médical énoncées dans les règlements des services médicaux adoptés par les établissements publics médicaux (art. 1 al. 1 lettre e LPAC)

Volonté de réglementation transversale du Conseil d'État

Dans son audit de légalité et de gestion relatif aux rémunérations du conseil d'administration et de la direction des cinq établissements publics principaux¹⁴, la Cour avait mis en évidence les deux principales décisions du Conseil d'État visant à réglementer de manière transversale la question des rémunérations au sein des établissements publics autonomes, et plus particulièrement celle des cadres dirigeants:

- l'arrêté 3887 du 22 décembre 1997, prescrivant aux départements de ne pas attribuer de subventions aux établissements qui servent des salaires supérieurs à ceux accordés dans la fonction publique cantonale;
- l'extrait de procès-verbal 13886 du 10 septembre 2003, fixant un cadre de rémunération commun pour les dirigeants des principaux établissements autonomes (salaire de base déterminé en référence à la grille salariale de l'État, mais pouvant être complété par d'autres éléments de rémunération, dont une rémunération incitative).

La Cour avait constaté alors que ces décisions du Conseil d'État ne permettaient pas d'atteindre l'objectif visé d'harmonisation et de limitation des rémunérations les plus élevées¹⁵:

1. *l'ambition de l'extrait de PV du 10 septembre 2003 de « fixer un cadre commun » à la rémunération des cadres dirigeants des établissements publics autonomes a échoué, et cela pour plusieurs raisons*
 - *l'extrait de PV ne fixe pas de plafond pour la rémunération, vu que les frais de représentation et la rémunération incitative ne sont pas limités;*
 - *les natures des rémunérations prévues ne sont appliquées de manière stricte par aucun des établissements, car non exhaustives par rapport à la réalité économique et non représentatives de la diversité des indemnités prévues par des dispositions propres à l'établissement;*
 - *l'extrait de PV n'est pas contraignant pour les établissements dont le conseil d'administration est seul compétent pour établir le statut du personnel [...].*
2. *le cadre ainsi fixé par le Conseil d'État ne fait pas référence aux instances qui doivent fixer les salaires ni aux modes de calcul des rémunérations incitatives à court terme, qui sont devenues des compléments salariaux quasiment fixes au lieu d'être dynamiques et incitatives.*
3. *il existe des disparités dans les moyennes de rémunération recensées qui ne sont en relation ni avec la taille, ni le risque, etc. En outre, une justification des disparités par rapport aux cahiers des charges des hauts fonctionnaires de l'État reste à établir.*

Au vu des informations recueillies par la Cour dans le cadre du présent audit, il apparaît que ces deux décisions sont toujours en vigueur, mais qu'elles n'ont pas d'effet contraignant sur les rémunérations des hautes directions des entités GA/SIG/TPG/FPark/FIDP/SFIDP/FPLC/FTI et d'autant moins envers Palexpo/FIPOI qui sont des entités de droit privé.

¹⁴ [Rapport de la Cour des comptes n° 9 du 21 février 2008](#)

¹⁵ [Rapport de la Cour des comptes n° 9 du 21 février 2008](#), page 61

Rémunération complémentaire

Pour les établissements autonomes assujettis directement ou indirectement à la LTrait (HUG/HG/UNIGE/IMAD), la possibilité d'accorder des rémunérations complémentaires découle de l'art. 9 al. 2 LTrait, lequel n'admet de telles rémunérations que *pour des travaux spéciaux ou supplémentaires* et si elles ont été fixées *par l'autorité ou l'organe de nomination ou d'engagement*. Les conditions d'application de cette disposition légale ont été précisées de manière restrictive par l'art. 11C RTrait, dans la mesure où une indemnité spéciale ne peut être allouée qu'à des membres du personnel *chargés, pour une période déterminée, de tâches supplémentaires ou exceptionnelles clairement identifiées*.

La Cour relève encore que le plafonnement des rémunérations maximales prévu par la grille salariale peut en tout état de cause être dépassé dans certains cas, aux conditions prévues par l'art. 3 LTrait :

«Art. 3 Traitements « hors classes »

1 Le Conseil d'État peut, pour tenir compte de circonstances exceptionnelles, attribuer aux titulaires de certaines fonctions exigeant des connaissances tout à fait spéciales ou comportant des responsabilités particulièrement importantes un traitement annuel « hors classes » qu'il fixe lui-même sans être tenu de se conformer aux minimums ou aux maximums prévus à l'article 2.

(...)

3 Les autres autorités ou organes de nomination doivent préalablement requérir l'approbation du Conseil d'État agissant en sa qualité d'autorité de surveillance sur l'application de la présente loi.»

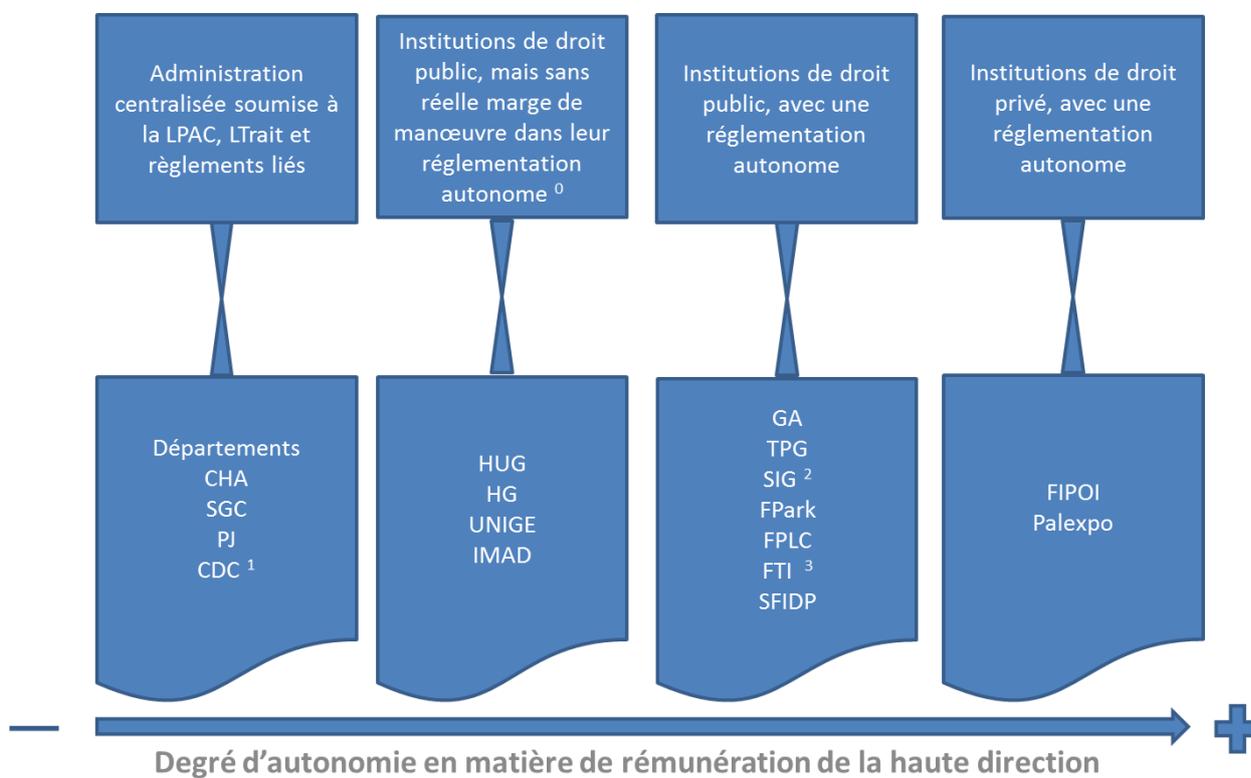
En conclusion, la forme juridique et les bases légales ou réglementaires (lois, règlements, directives internes, etc.) appliquées par les entités du Grand État en matière de rémunération de leur personnel peuvent se résumer comme suit :

Entité	Forme juridique	Lois ¹⁶	Règlements	Autres
État Administration cantonale, PJ	Corporation de droit public	LPAC L <i>Trait</i> L <i>TRCE</i> L <i>TRPJ</i>	RPAC R <i>Trait</i> R <i>Débours</i> R <i>StFM</i> RCSAC	Arrêtés du CE ou des départements <u>Spécificité PJ</u> Décision de la Commission de gestion du PJ Directive ad hoc du PJ
CdC	Institution autonome et indépendante	LSurv L <i>TRCC</i> Code des obligations		Contrat de travail de droit privé Procédure interne relative à la politique salariale
GA	Établissement de droit public (LAIG, H 3 25).			Statut du personnel et règlements y relatifs (H154_38I, H154_40I, etc.) Règlement et directives internes (rémunération variable de la direction générale, remboursement des frais professionnels, etc.)
HUG	Établissement de droit public (LEPM, K 2 05).	LPAC L <i>Trait</i>	RCSAC R <i>Trait</i>	Statut du personnel Règlement des services médicaux Directives internes (sur les remboursements de frais professionnels, les cadeaux de fin d'année, etc.)
HG	Établissement de droit public (LHG, J 4 07).	LPAC L <i>Trait</i>	RPAC R <i>Trait</i> R <i>Débours</i> RCSAC	Directives internes (regroupées dans un document interne appelé fil rouge)
TPG	Établissement de droit public (LTPG, H 1 55).	LTPG		Statut du personnel Règlement d'application du Statut du personnel Règlements internes (des remboursements de frais, etc.)
UNIGE	Établissement de droit public (LU, C 1 30).	L <i>Trait</i> LPAC	Règlement sur le personnel de l'Université (approuvé par le CE) R <i>Trait</i> RPAC RCSAC	Directives internes (utilisation professionnelle de téléphones portables, remboursements frais professionnels, etc.)
		<u>Exception</u> : les personnes engagées à l'UNIGE pour exercer des activités temporaires sont soumises au droit privé lorsque ces dernières sont liées à des fonds extérieurs, publics ou privés (art. 12 al.3 LU).		

¹⁶ Ces lois s'appliquent aux membres des organes dirigeants et/ou au personnel.

Entité	Forme juridique	Lois ¹⁶	Règlements	Autres
SIG	<i>Établissement de droit public (LSIG, L 2 35).</i>			<i>Statut du personnel</i> <i>Règlement d'application du Statut du personnel</i> <i>Règlements et directives internes (sur les cadres, remboursements de frais, etc.)</i>
FdP	<i>Fondation de droit public (LFPark, H 1 13).</i>			<i>Statut du personnel</i> <i>Contrat de travail</i> <i>Document interne de politique de rémunération</i> <i>Directive interne (remboursements de frais)</i>
FPLC	<i>Fondation de droit public (LGL, I 4 05).</i>	<i>Code des obligations</i>		<i>Contrat de travail</i>
FTI	<i>Fondation de droit public (PA 327.00).</i>	<i>LTrait (par analogie)</i>	<i>RTrait (par analogie)</i> <i>RCSAC (par analogie)</i>	<i>Statut du personnel</i> <i>Contrat de travail</i> <i>Règlement relatif au remboursement des frais selon FER Genève</i>
FIDP / SFIDP	<i>Fondations de droit public, sauf SFIDP: établissement de droit public (LGL, I 4 05).</i>	<i>Code des obligations</i>		<i>Contrat de travail</i> <i>Règlement d'entreprise SFIDP</i>
FIPOI	<i>Fondation de droit privé sans but lucratif (statuts de la fondation).</i>	<i>LTrait (par analogie)</i>	<i>RTrait (par analogie)</i>	<i>Règlement d'entreprise</i> <i>Contrat de travail</i> <i>Règlements et directives internes (remboursement de frais, rémunération et événements collaborateurs, etc.)</i>
IMAD	<i>Établissement de droit public autonome (K1 07).</i>	<i>LPAC</i> <i>LTrait</i>	<i>RPAC</i> <i>RTrait</i> <i>RDébours</i> <i>RCSAC</i>	<i>Règlement sur le statut du personnel</i> <i>CCT</i>
Palexpo	<i>Société anonyme (PA 437.00).</i>	<i>Code des obligations</i>		<i>Contrat de travail</i> <i>Directives ou procédures internes (temps de travail, salaire, événements du personnel, frais professionnels, etc.)</i>

De manière schématique, il en résulte quatre groupes distincts pouvant être classifiés comme suit:



^[0] Assujettissement direct ou indirect à la LPAC, LTrait et règlements liés, et application des arrêtés/extraits de PV du CE

^[1] La Cour des comptes a la compétence d'engager son personnel sous statut de droit privé (art. 33 al. 4 LSurv).

^[2] L'art. 16 al.2 let. m LSIG contraint toutefois le CA à respecter les limites correspondant (...) au maximum de la classe supérieure de l'échelle des traitements appliquée au personnel de l'État de Genève.

^[3] L'art. 2 du statut du personnel de la FTI précise qu'en ce qui concerne la rémunération, l'échelle des traitements de l'État de Genève (B 5 15) est applicable par analogie. À noter qu'en date du 7 octobre 2014, le Conseil d'administration de la FTI a approuvé la modification suivante de l'article 2 du statut du personnel : « en ce qui concerne la rémunération, les règles de de l'État de Genève sont intégralement applicables à la FTI [...] ».

3.3. Présentation des entités

3.3.1. Genève Aéroport (GA)¹⁷

GA est un établissement de droit public régi par la loi sur l'aéroport international de Genève (LAIG, H 3 25). GA est placé sous la surveillance du département de la sécurité et de l'économie (DSE).

GA a pour mission principale la gestion et l'exploitation des installations de l'aéroport dans des conditions optimales de sécurité, d'efficacité et de confort des utilisateurs. Par ailleurs, l'activité de l'établissement doit concourir au développement de la vie économique, sociale et culturelle, en tenant compte des intérêts généraux du pays, du canton et de la région qu'il dessert, dans le respect de la protection de l'environnement.

Il est au bénéfice d'une concession fédérale d'exploitation renouvelée par le département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication en 2001 pour 50 ans.

Chiffres clés

(en '000 de F)	2013
Produits	376'332
Dont subventions publiques	0
Charges de personnel	-103'890
Dépenses de fonctionnement	-121'244
Autres charges	-53'859
Résultat financier	-5'736
Résultat de l'exercice	91'603
Flux de trésorerie des activités d'investissement	-121'350
Personnel	
Nombre de collaborateurs	834
Nombre d'ETP	793
Nombre de membres de la haute direction	4

Source : rapport financier 2013 et bilan social 2013 de l'État et des institutions autonomes.

Organisation

Le Conseil d'administration est le pouvoir supérieur de GA. Sous réserve des compétences du Grand Conseil, du Conseil d'État et de l'autorité compétente de la Confédération en matière d'aviation civile, il est investi des pouvoirs les plus étendus pour la gestion de GA.

¹⁷ Source : www.gva.ch, www.ge.ch/legislation/ ainsi que les directives ou autres documents internes de l'entité.

La direction générale de l'établissement est composée de 4 membres: le directeur général¹⁸, le directeur finances, commercial et développement, le directeur opérations ainsi que le directeur infrastructures et planification.

Bases légales en matière de rémunération

La loi sur l'Aéroport international de Genève (LAIG, H 3 25) confère, à son article 13, la compétence au Conseil d'administration d'établir le statut du personnel et de nommer et révoquer les cadres supérieurs. L'article 17 précise que le Conseil de direction¹⁹ nomme et révoque le personnel que le Conseil d'administration place dans sa compétence.

Le CA a établi un certain nombre de règlements permettant d'encadrer la rémunération de la haute direction. Le tableau ci-après présente les principes clés relatifs aux éléments de rémunération définis au chapitre 3.1.

<p>Traitement de base</p>	<p><u>Statut du personnel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Art. 24 : « L'ensemble des postes fait l'objet d'une classification établie sur la base d'une méthode d'évaluation adoptée par le Conseil d'administration ». - Art. 25 : « La rémunération des cadres supérieurs est fixée par le Conseil de direction sur la base des rémunérations usuelles du marché ». - Art. 27 : « Le personnel a droit à une prime de fidélité dont le montant est fixé dans un règlement. » - Art. 41 al.2 : « Tant que durent les rapports de service, il est interdit de remplacer les vacances par des prestations en argent ou d'autres avantages ». <p><u>Règlement sur la rémunération des cadres supérieurs</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Art. 3 al. 1 : « La rémunération globale est constituée des éléments suivants: salaire fixe, participation à la caisse maladie, prime de fidélité, prime P3 » (le directeur général et les directeurs ne bénéficient pas de la prime P3, remplacée par une autre part variable) - Art. 3 al. 2 : « La rémunération du directeur général est comprise entre 215'800 F (mini) et 292'000 F (maxi), avec une annuité de 4'440 F. La rémunération des directeurs est comprise entre 200'500 F (mini) et 271'300 F (maxi), avec une annuité de 4'065 F ». - Art. 3 al. 3 : « Ces bandes salariales sont revues tous les trois ans ». <p><u>Règlement sur le temps de travail des cadres supérieurs</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Art. 4 : « En compensation des dispositions définies à l'article 3, les cadres supérieurs bénéficient d'une 6^{ème} semaine de vacances, quel que soit leur âge. Sur demande expresse du cadre supérieur, cette 6^{ème} semaine de vacances peut être payée en fin d'année ».
----------------------------------	--

¹⁸ Il est précisé que toutes les fonctions indiquées dans le présent rapport s'entendent aussi bien au féminin qu'au masculin.

¹⁹ Le Conseil de direction équivaut au bureau du CA. Selon l'article 15 de la LAIG, il est composé de 5 membres. Le président et les vice-présidents du CA en font partie de droit. Les 2 autres sont choisis chaque année en son sein, par le CA. Il est présidé, en principe, par le premier vice-président du CA.

Bonus / Part variable	<p><u>Règlement sur la rémunération variable des membres de la direction générale</u></p> <p>- Art. 2 al.1 : « Il est attribué, en lieu et place de la prime P3, une part salariale variable (PSV) correspondant à un pourcentage progressif du bénéfice net annuel réalisé par l'AIG [GA], réparti à raison de 38 % pour le directeur général, 22 % pour l'adjoint du directeur général et 20 % pour chaque directeur. »</p> <p>- Art. 2 al.2 : L'article détaille le mode de calcul de la PSV. « Cette PSV est fixée comme suit, pour un bénéfice net de l'AIG [GA] (B):</p> <ul style="list-style-type: none"> - si B est inférieur ou égal au budget: $PSV = B * 0.4\%$ - pour une tranche supplémentaire de B de 5 millions F: $PSV = 5 \text{ mios} * 0.5\%$ - pour une tranche supplémentaire de B de 5 millions F: $PSV = 5 \text{ mios} * 0.6\%$ - pour une tranche supplémentaire de B de 5 millions F: $PSV = 5 \text{ mios} * 0.7\%$ - pour le solde X: $PSV = X \text{ mios} * 0.8 \%$ » <p>- Art. 2 al.3 : « la part totale de salaire variable ne peut excéder le tiers du revenu total des intéressé-e-s, hors indemnités ».</p>
Primes	n/a
Indemnités	n/a
Débours forfaitaires	<p><u>Règlement sur la rémunération variable des membres de la direction générale</u></p> <p>Art. 1 : « [...] il est attribué [...] une indemnité pour frais de représentation de 1'000 F par mois aux quatre membres de la direction générale. »</p>

Éléments de rémunération

Les tableaux ci-après présentent les éléments de rémunération des membres de la haute direction.²⁰

Montants de la rémunération du directeur général en 2013 :

(en F)	Rémunération ajustée
Salaire de base	310'241
Prime de fidélité	7'756
Paiement de la 6 ^e semaine de vacances	5'966
Sous total traitement de base	323'963
Part variable ²¹	119'845 ²²
Débours forfaitaires	12'000
Total rémunération	455'808

Montants globaux de rémunération minimum et maximum des autres membres de la haute direction en 2013 :

(en F)	Rémunération minimum ajustée	Rémunération maximum ajustée
Rémunération globale	306'152	353'287
Dont :		
Salaire de base	232'289	260'205
Prime de fidélité	3'872	21'684
Sous total traitement de base	236'161	281'889
Part variable ²¹	57'991 ²²	59'398 ²²
Débours forfaitaires	12'000	12'000

La rémunération globale médiane des membres de la haute direction (hors directeur général) est de 322'709 F pour la médiane ajustée.

²⁰ Les chiffres présentés dans le rapport concernent l'exercice 2013. Sauf indications contraires, ils sont exprimés en francs, correspondent à des montants annualisés (soit à un taux d'activité de 100%) et n'incluent pas les avantages en nature ni les éléments de la prévoyance professionnelle. La « rémunération ajustée » correspond aux mouvements constatés dans les certificats de salaire corrigés des éventuelles erreurs ou adaptée à une année pleine en cas d'entrée en fonction en cours d'année.

²¹ Il s'agit du montant de la part variable versée en 2013 au titre de la performance 2012.

²² Une erreur non récurrente s'est produite dans le calcul du montant de l'enveloppe allouée en 2013 aux parts variables des 4 membres de la haute direction. L'erreur a été constatée par GA et annoncée au président du CA. Le montant total de l'erreur (102'000 F répartis sur les 4 membres) a été déduit lors du versement de la part variable 2014. La Cour présente la part variable après correction de cette erreur.

3.3.2. Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) ²³

Nés en 1995 de la fusion des Hôpitaux publics genevois, les Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) constituent un établissement médical de droit public au sens de l'article 174 de la Constitution genevoise. Leurs missions de soins ainsi que leur fonctionnement sont précisés dans la loi sur les établissements publics médicaux du 19 septembre 1980 (LEPM, K 2 05). Les HUG comprennent huit hôpitaux publics²⁴ répartis sur quatre sites hospitaliers : Belle-Idée, Bellerive, Cluse-Roseraie et Loëx. Les HUG sont placés sous la surveillance du département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé (DEAS).

Chiffres clés

(en '000 de F)	2013
Produits	1'759'689
Dont subventions publiques ²⁵	943'367
Charges de personnel	-1'291'449
Autres charges de fonctionnement	-467'856
Résultat net de fonctionnement	384
Flux de trésorerie des activités d'investissement	-95'908
Personnel	
Nombre de collaborateurs	10'334
Nombre d'ETP	9'430
Nombre de membres de la haute direction	9

Source : rapport d'activité 2013 et bilan social 2013 de l'État et des institutions autonomes.

Organisation

À la tête des HUG se trouve le Conseil d'administration (CA) qui adopte la politique de l'établissement. En vertu de l'article 7 de la LEPM, le CA est investi des pouvoirs les plus étendus pour la gestion et la définition de la politique des soins, sous réserve des compétences du législatif (Grand Conseil) et de l'exécutif (Conseil d'État).

Le Comité de direction, composé de 9 membres, dont 1 président, dirige et exécute les décisions du CA. Il prend les décisions de gestion et d'organisation sur les dossiers qui ne relèvent pas de la compétence du CA.

À fin 2013, le Comité de direction était composé :

- Du directeur général, président du Comité de direction,

²³ Source : www.hug-ge.ch, www.ge.ch/legislation/ ainsi que les directives ou autres documents internes de l'entité.

²⁴ Hôpital bâtiment principal (bât. D), Hôpital des enfants, Maternité, Hôpital de Beau-Séjour, Hôpital de Loëx, Hôpital de Bellerive, Hôpital des Trois-Chêne (gériatrie), Hôpital de psychiatrie.

²⁵ Ce montant inclut les indemnités monétaires et non monétaires de fonctionnement ainsi que les produits différés de subventions d'investissement.

- Du directeur général adjoint, suppléant du président du Comité de direction,
- Du directeur administratif et financier,
- Du directeur de l'enseignement et de la recherche,
- Du directeur médical,
- Du directeur des ressources humaines,
- Du directeur des soins,
- De 2 chefs de départements.

Bases légales en matière de rémunération

Les HUG sont soumis aux règles de l'État en matière de rémunération du personnel. Ces règles ont parfois été complétées par des directives propres aux pratiques des HUG. Le tableau ci-après présente les principes clés relatifs aux éléments de rémunération définis au chapitre 3.1.

Traitement de base	<p><u>Loi concernant le traitement et les diverses prestations alloués aux membres du personnel de l'État, du pouvoir judiciaire et des établissements hospitaliers (LTrait B 5 15)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'article 2 reprend l'échelle des traitements. - L'article 3 précise que « <i>le Conseil d'État peut, pour tenir compte de circonstances exceptionnelles, attribuer aux titulaires de certaines fonctions exigeant des connaissances tout à fait spéciales ou comportant des responsabilités particulièrement importantes un traitement annuel « hors classe » qu'il fixe lui-même sans être tenu de se conformer aux minimums ou maximums prévus à l'article 2</i> ». - L'article 23A mentionne l'octroi d'une indemnité cadres supérieurs qui est à considérer comme faisant partie du traitement de base : « <i>Dès le 1^{er} janvier 2009 et jusqu'à l'entrée en vigueur d'une nouvelle évaluation de fonction, les cadres dès la classe 27 exerçant des responsabilités hiérarchiques peuvent percevoir une indemnité égale à 8.3 % de leur salaire annuel, versée en 13 mensualités. Le traitement, indemnité incluse, ne peut dépasser le montant correspondant à la classe 33, position 21, de l'échelle des traitements.</i> » La liste des bénéficiaires de cette indemnité est décidée par le Conseil d'État et se trouve en annexe du RTrait. <p><u>Règlement d'application de la LTrait (RTrait B 5 15 01)</u></p> <p>Le calcul du 13^{ème} salaire est précisé à l'article 13A : « <i>le montant du 13ème salaire correspond à 1/13 du traitement annuel à l'exclusion de toute indemnité quelle qu'en soit la nature.</i> »</p> <p><u>Règlement sur les cadres supérieurs de l'administration cantonale (RCSAC B5 03.05)</u></p> <p>Les cadres supérieurs ont droit à 6 semaines de vacances. Selon l'extrait de PV du CE du 8 décembre 1999, « <i>le cadre supérieur peut recevoir à sa demande une indemnité complémentaire de 2 % de son salaire de base annuel en compensation de la 6^{ème} semaine de vacances</i> ».</p> <p>Par ailleurs, le CE, dans son arrêté 3887 du 22 décembre 1997 et par extrait de PV 13886 du 10 septembre 2003, a fixé les principes directeurs de la rémunération de la haute direction (voir chapitre 3.2).</p>
---------------------------	--



Bonus / Part variable	Le directeur général, selon son contrat de travail, et en conformité avec la décision du CE ²⁶ , touche une part incitative annuelle de 26'000 F. « <i>Le montant de la part incitative augmente de 7'000 F par année jusqu'au plafond de 61'000 F.</i> »
Primes	<u>LTrait</u> Les primes sont décrites dans le chapitre III de la LTrait. Elles concernent : gratification en fonction des années de service, allocation à la naissance, prestation aux survivants et traitement doublé lors de la mise à la retraite.
Indemnités	<u>Heures supplémentaires</u> Art 7 RCSAC : « <i>Les cadres supérieurs qui, pour s'acquitter de leur mission, doivent effectuer plus de 100 heures supplémentaires par année sont mis au bénéfice d'une indemnité forfaitaire correspondant à 2 % de leur traitement annuel de base, à l'exclusion de toute majoration. L'indemnité correspond à 3 % du traitement annuel de base lorsque le nombre d'heures supplémentaires effectuées dépasse 200 heures par année.</i> » <u>Rémunération complémentaire</u> L'article 11C du RTrait indique que « <i>le CA peut allouer à des membres du personnel chargés, pour une période déterminée, de tâches supplémentaires ou exceptionnelles clairement identifiées une indemnité spéciale destinée à compenser le surcroît de temps et d'efforts consacrés à ces activités.</i> » Deux directives internes ont été émises par les HUG en lien avec la rémunération complémentaire : <u>Indemnités de piquet</u> Le service de piquet effectué par des membres de la direction générale donne droit à l'indemnité de piquet équivalente à 2.60 F par heure (directive piquet de direction). <u>Gratifications uniques</u> Les HUG ont émis en 2008 une directive relative aux cadeaux de fin d'année. « <i>À titre de reconnaissance de leur engagement professionnel ou destinées à encourager leur performance à venir, des gratifications de fin d'année peuvent être allouées, à bien plaisir, à des collaborateurs de l'établissement</i> » (article 2). Par ailleurs, l'article 11C du RTrait est la base réglementaire pour l'octroi d'indemnités de fonction aux HUG.
Débours forfaitaires	<u>Règlement fixant les débours, frais de représentation et de déplacement et autres dépenses en faveur du personnel de l'administration cantonale (RDébours B 5 15 04)</u> - Art 2 al. 2 : « <i>Lorsque les nécessités du service l'exigent, les membres du personnel ont droit à des indemnités de déplacement</i> - Art 11 al. 3 : « <i>Pour les cadres supérieurs de l'administration cantonale, le Conseil d'État peut, en sus des remboursements prévus à l'alinéa 1, fixer une indemnité forfaitaire annuelle au titre de frais de représentation, pour tenir compte de contraintes particulières inhérentes à la fonction.</i> »

²⁶ Extrait de PV de la séance du CE du 21 août 2013 sur la rémunération du directeur général des HUG

Éléments de rémunération

Les tableaux ci-dessous présentent les éléments de rémunération des membres de la haute direction.²⁷

Montants de la rémunération du directeur général²⁸ :

(en F)	Rémunération versée en 2013 pour la fonction de DG	Rémunération ajustée
Salaire de base	402'638	253'850
Traitement hors classe	56'688	30'000
Indemnité 6 ^{ème} semaine non prise	6'267	0
Sous total traitement de base	465'593	283'850
Part incitative annuelle	15'167	26'000 ³⁰
Prime lors de la mise à la retraite	22'541	0
Indemnité heures supplémentaires	4'464	7'616
Indemnités de fonction	20'294	0
Gratification unique ²⁹	6'000	6'000
Sous total indemnités	30'758	13'616
Débours forfaitaires	60'179	16'250
Total rémunération	594'238	339'716

²⁷ Les chiffres présentés dans le rapport concernent l'exercice 2013. Sauf indications contraires, ils sont exprimés en francs, correspondent à des montants annualisés (soit à un taux d'activité de 100%) et n'incluent pas les avantages en nature ni les éléments de la prévoyance professionnelle. La « rémunération versée » correspond aux mouvements constatés dans les certificats de salaire, la « rémunération ajustée » est corrigée des éventuelles erreurs ou adaptée à une année pleine en cas d'entrée en fonction en cours d'année.

²⁸ Le nouveau directeur général est entré en fonction au 1^{er} juin 2013. La colonne « rémunération versée en 2013 pour la fonction de DG » présente les rémunérations cumulées versées aux deux directeurs généraux dès lors que l'ancien directeur général a été rémunéré jusqu'à fin décembre 2013. La colonne « rémunération ajustée » présente la rémunération annuelle du nouveau directeur général selon son contrat de travail. Le montant de l'indemnité heures supplémentaires correspond à 3 % du salaire de base selon l'art. 7 RCSAC.

²⁹ Gratification unique versée en 2013 à titre de reconnaissance de l'engagement et d'encourager la performance à venir.

³⁰ La « part incitative annuelle » est prévue contractuellement et n'est liée à aucun objectif particulier de performance. Elle est de 26'000 F la première année, puis le contrat prévoit une augmentation annuelle de 7'000 F jusqu'au plafond de 61'000 F, portant ainsi la rémunération totale à 374'716 F en 2018.

Montants de la rémunération minimum et maximum versés en 2013 aux autres membres de la haute direction :

(en F)	Rémunération minimum	Rémunération maximum
Rémunération globale	255'452	326'440
Dont :		
Salaire de base	209'281	209'281
Indemnité cadres supérieurs	17'371	17'371
Paiement de jours de vacances	0	0
Indemnité 6 ^{ème} semaine non prise	0	0
Sous total traitement de base	226'652	226'652
Indemnité de fonction	18'000	87'470 ³²
Indemnité heures supplémentaires	6'800	6'800
Indemnité de piquet	0	1'518
Gratification unique ³¹	4'000	4'000
Sous total indemnités	28'800	99'788
Débours forfaitaires	0	0

La rémunération globale médiane des membres de la haute direction (hors directeur général) est de 277'338 F.

À noter que certains membres du Comité de direction bénéficient d'une autorisation du CA de pratiquer une activité privée au sein des HUG et reçoivent à ce titre des honoraires privés³³. À titre d'information, des honoraires privés ont été versés à trois membres de la haute direction en 2013 pour des montants variant entre 10'577 F et 54'638 F par personne.

³¹ Gratification unique versée en 2013 à titre de reconnaissance de l'engagement et d'encourager la performance à venir.

³² Le montant de cette indemnité a été fixé par analogie à l'indemnité forfaitaire définie à l'article 15 du règlement concernant l'exercice et l'activité du corps médical des HUG.

³³ L'activité privée est encadrée par un règlement concernant l'exercice de l'activité privée du corps médical approuvé par le CA des HUG le 27.01.05 et par le CE le 23.02.05. Ce règlement précise à son article 7 al 2 que « *Les personnes travaillant à plein-temps ou à mi-temps, autorisées à recevoir une clientèle privée ambulatoire ne peuvent y consacrer qu'un maximum de huit heures, respectivement de quatre heures, par semaine* ». En 2012, le montant des honoraires privés reversés aux médecins (40 ETP) s'est élevé à 19.1 millions (montant communiqué par les HUG).

3.3.3. Hospice général (HG)³⁴

L'HG est un établissement de droit public chargé de mettre en œuvre la politique sociale du canton de Genève. Fondé sous le nom d'Hôpital général le 14 novembre 1535, il a pris son nom actuel en 1868. Il est soumis depuis le 16 mai 2006 à la nouvelle loi sur l'Hospice général (LHG, J 4 07). L'HG est placé sous la surveillance du département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé (DEAS).

L'HG consacre l'essentiel de son activité à l'aide sociale en faveur des plus démunis et à l'accueil des requérants d'asile, tout en assurant d'autres tâches d'assistance, de prévention et d'information pour toutes les catégories de la population. Le fonctionnement de l'HG est partiellement financé par les revenus provenant de son parc immobilier, lequel est géré par son service immobilier.

Chiffres clés

(en '000 de F)	2013
Revenus d'exploitation	454'304
Dont subventions et contributions publiques ³⁵	372'110
Charges de personnel	-103'967
Autres charges d'exploitation	-350'598
Résultat financier	-136
Résultat de réévaluation immobilier	18'995
Résultat net	18'598
Flux de trésorerie des activités d'investissement	-6'663
Personnel	
Nombre de collaborateurs	912
Nombre d'ETP	812
Nombre de membres de la haute direction	6

Source : rapport finances et gestion à fin décembre 2013 et bilan social 2013 de l'État et des institutions autonomes.

Organisation

Sous réserve des compétences du Grand Conseil et du Conseil d'État, le Conseil d'administration constitue le pouvoir supérieur de l'HG. Il définit notamment la manière de mettre en œuvre les objectifs fixés par le mandat de prestations.

³⁴ Sources : www.hospicegeneral.ch, www.ge.ch/legislation/ ainsi que les directives ou autres documents internes de l'entité.

³⁵ Ce montant inclut à la fois les subventions du Canton de Genève, de la Confédération et les autres contributions publiques (Ville de Genève, fonds de formation).

La direction est l'organe dirigeant et exécutif sur le plan opérationnel. Elle réunit 6 membres : le directeur général, le secrétaire général et le responsable de chacun des domaines d'activités de l'HG : aide aux migrants, aide sociale, finances et ressources humaines.

Bases légales en matière de rémunération

La législation cantonale relative au personnel de l'administration cantonale et des établissements publics médicaux est applicable au personnel de l'HG, dans la mesure où le statut du personnel n'y déroge pas. Le CA de l'HG établit le statut du personnel. Le tableau ci-après présente les principes clés relatifs aux éléments de rémunération définis au chapitre 3.1.

<p>Traitement de base</p>	<p><u>Loi concernant le traitement et les diverses prestations alloués aux membres du personnel de l'État, du pouvoir judiciaire et des établissements hospitaliers (LTrait B 5 15)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'article 2 reprend l'échelle des traitements. - L'article 3 précise que « <i>le Conseil d'État peut, pour tenir compte de circonstances exceptionnelles, attribuer aux titulaires de certaines fonctions exigeant des connaissances tout à fait spéciales ou comportant des responsabilités particulièrement importantes un traitement annuel « hors classe » qu'il fixe lui-même sans être tenu de se conformer aux minimums ou maximums prévus à l'article 2.</i> » - L'article 23A mentionne l'octroi d'une indemnité cadres supérieurs qui est à considérer comme faisant partie du traitement de base : « <i>dès le 1^{er} janvier 2009 et jusqu'à l'entrée en vigueur d'une nouvelle évaluation de fonction, les cadres dès la classe 27 exerçant des responsabilités hiérarchiques peuvent percevoir une indemnité égale à 8.3 % de leur salaire annuel, versée en 13 mensualités. Le traitement, indemnité incluse, ne peut dépasser le montant correspondant à la classe 33, position 21, de l'échelle des traitements.</i> » La liste des bénéficiaires de cette indemnité est décidée par le Conseil d'État et se trouve en annexe du RTrait. <p><u>Règlement d'application de la LTrait (RTrait B 5 15 01)</u></p> <p>Le calcul du 13^{ème} salaire est précisé à l'article 13A : « <i>Le montant du 13ème salaire correspond à 1/13 du traitement annuel à l'exclusion de toute indemnité quelle qu'en soit la nature.</i> »</p> <p><u>Règlement sur les cadres supérieurs de l'administration cantonale (RCSAC B5 03.05)</u></p> <p>Les cadres supérieurs ont droit à 6 semaines de vacances. Selon l'extrait de PV du CE du 8 décembre 1999, « <i>le cadre supérieur peut recevoir à sa demande une indemnité complémentaire de 2 % de son salaire de base annuel en compensation de la 6^{ème} semaine de vacances</i> ».</p> <p>Par ailleurs, le CE, dans son arrêté 3887 du 22 décembre 1997 et par extrait de PV 13886 du 10 septembre 2003, a fixé les principes directeurs de la rémunération de la haute direction (voir chapitre 3.2).</p>
<p>Bonus / Part variable</p>	<p>n/a</p>



Primes	<u>LTrait</u> Les primes sont décrites dans le chapitre III de la LTrait. Elles concernent : gratification en fonction des années de service, allocation à la naissance, prestation aux survivants et traitement doublé lors de la mise à la retraite.
Indemnités	<u>Heures supplémentaires</u> Art 7 RCSAC : « Les cadres supérieurs qui, pour s'acquitter de leur mission, doivent effectuer plus de 100 heures supplémentaires par année sont mis au bénéfice d'une indemnité forfaitaire correspondant à 2 % de leur traitement annuel de base, à l'exclusion de toute majoration. L'indemnité correspond à 3 % du traitement annuel de base lorsque le nombre d'heures supplémentaires effectuées dépasse 200 heures par année. »
Débours forfaitaires	<u>Règlement fixant les débours, frais de représentation et de déplacement et autres dépenses en faveur du personnel de l'administration cantonale (RDébours B 5 15 04)</u> - Art 2 al 2 : « Lorsque les nécessités du service l'exigent, les membres du personnel ont droit à des indemnités de déplacement. » - Art 11 al 3 : « Pour les cadres supérieurs de l'administration cantonale, le Conseil d'État peut, en sus des remboursements prévus à l'alinéa 1, fixer une indemnité forfaitaire annuelle au titre de frais de représentation, pour tenir compte de contraintes particulières inhérentes à la fonction. »

Éléments de rémunération

Les tableaux ci-dessous présentent les éléments de rémunération des membres de la haute direction.³⁶

³⁶ Les chiffres présentés dans le rapport concernent l'exercice 2013. Sauf indications contraires, ils sont exprimés en francs, correspondent à des montants annualisés (soit à un taux d'activité de 100 %) et n'incluent pas les avantages en nature ni les éléments de la prévoyance professionnelle. La « rémunération versée » correspond aux mouvements constatés dans les certificats de salaire, la « rémunération ajustée » est corrigée des éventuelles erreurs ou adaptée à une année pleine en cas d'entrée en fonction en cours d'année.

Montants de la rémunération versés en 2013 au directeur général³⁷ :

(en F)	Rémunération versée en 2013 pour la fonction de DG	Rémunération ajustée
Salaire de base	218'796	215'264
Indemnité cadres supérieurs	18'116	17'867
Indemnité 6 ^{ème} semaine non prise	1'537	4'663
Sous total traitement de base	238'450	237'794
Indemnité heures supplémentaires	4'080	6'994
Débours forfaitaires	21'834	20'360
Total rémunération	264'364	265'148

Montants globaux de rémunération minimum et maximum des autres membres de la haute direction³⁸ :

(en F)	Rémunération minimum	Rémunération maximum
Rémunération globale	200'426	224'545
Dont :		
Salaire de base	179'138	196'208
Indemnité cadres supérieurs	14'868	16'240
Indemnité 6 ^{ème} semaine non prise	0	4'249
Sous total traitement de base	194'006	216'697
Indemnité heures supplémentaires	5'820	6'373
Débours forfaitaires	600	1'475

La rémunération globale médiane des membres de la haute direction (hors directeur général) est de 210'878 F.

³⁷ Le nouveau directeur général est entré en fonction au 1er juin 2013. La colonne « rémunération versée en 2013 pour la fonction de DG » présente les rémunérations cumulées versées aux deux directeurs généraux. La colonne « rémunération ajustée » présente la rémunération annuelle du nouveau directeur général selon son contrat de travail. Le montant de l'indemnité cadres supérieurs indiqué correspond à 8.3 % du salaire de base selon l'art 23A Ltrait. Le montant de l'indemnité heures supplémentaires indiqué correspond à 3 % du salaire de base selon l'art 7 RCSAC.

³⁸ Deux membres de la direction sont entrés en fonction en cours d'année; les montants de leur rémunération ont été annualisés. Comme pour le directeur général, le montant de l'indemnité cadres supérieurs indiqué correspond à 8.3 % du salaire de base selon l'art 23A Ltrait. Le montant de l'indemnité heures supplémentaires indiqué correspond à 3 % du salaire de base selon l'art 7 RCSAC.

3.3.4. Transports publics genevois (TPG)³⁹

Les TPG sont un établissement de droit public. Les TPG sont régis par la Loi sur les transports publics genevois (LTPG, H 1 55). Ils sont placés sous la surveillance du département de l'environnement, des transports et de l'agriculture (DETA) et de l'autorité fédérale compétente. Ils sont responsables de l'exploitation des transports publics de Genève et son canton, soit des réseaux de tramways, d'autobus et de trolleybus. Ils ont pour mission de mettre à la disposition de la population du canton de Genève un réseau de communications, exploitées régulièrement, pour le transport des voyageurs et de pratiquer une politique tarifaire incitative, ceci dans le cadre d'un contrat de prestations quadriennal.

Chiffres clés

(en '000 de F)	2013
Produits d'exploitation	410'129
Dont contributions ⁴⁰	243'958
Charges de personnel	-224'224
Autres charges d'exploitation	-168'899
Résultat financier	-13'640
Résultat net	3'366
Flux de trésorerie des activités d'investissement	-41'835
Personnel	
Nombre de collaborateurs	1'891
Nombre d'ETP	1'867
Nombre de membres de la haute direction	8

Source : rapport annuel de gestion 2013 et bilan social 2013 de l'État et des institutions autonomes.

Organisation

Le Conseil d'administration établit la stratégie de l'entreprise, élabore et négocie le contrat de prestations avec l'État, nomme les directeurs, valide les orientations sociales et budgétaires.

La mission de la direction générale consiste à réaliser les visions stratégiques du CA et les enjeux du contrat de prestations, tout en tenant compte du rythme propre de l'entreprise ainsi que des possibilités de chaque domaine d'activité.

La direction générale est composée de 8 membres :

- Le directeur général,
- Le directeur ventes, marketing et promotion,

³⁹ Source : www.tpg.ch, www.ge.ch/legislation/ ainsi que les directives ou autres documents internes de l'entité.

⁴⁰ Le montant inclut les contributions de l'État de Genève, de la Confédération ainsi que des communes et des tiers.

- Le directeur développement et infrastructures,
- Le directeur exploitation,
- Le directeur système d'informations et télécommunications,
- Le directeur finances et gestion,
- Le directeur ressources humaines,
- Le directeur technique.

Bases légales en matière de rémunération

La loi sur les transports publics genevois (LTPG, H 1 55) confère, à son article 19, la compétence au Conseil d'administration d'établir le statut du personnel et de fixer les traitements, après consultation du personnel. L'article 23 précise que le Conseil de direction⁴¹ nomme le personnel que le Conseil d'administration place dans sa compétence.

Le CA a établi un certain nombre de règlements permettant d'encadrer la rémunération de la haute direction. Le tableau ci-après présente les principes clés relatifs aux éléments de rémunération définis au chapitre 3.1.

Traitement de base	<p><u>Statut du personnel</u></p> <p>- Art. 7 : « L'autorité d'engagement établit, sur la base du Statut du personnel et des règlements en vigueur, un contrat de travail écrit spécifiant, notamment, sa durée, la description du poste, la date d'entrée en fonction, la classification de la fonction, le taux d'activité, le traitement initial, les principales prestations sociales, ainsi que d'éventuelles conditions particulières. »</p> <p>Art 26 : « Dès la première année de service, l'employé a droit à une prime de fidélité s'élevant à 15 % du traitement de base du mois de juin. Dès la 4ème année, la prime de fidélité progresse de 5 % par année jusqu'à concurrence d'un montant équivalent à l'échelon 12 de la classe de fonction. »</p> <p><u>Règlement de la rémunération du Collège de direction</u></p> <p>Ce règlement approuvé par le CA précise notamment que :</p> <p>- « Le bureau du CA fixe la rémunération du Collège de direction chaque année [...] et en tient informé le CA » (art.2).</p> <p>- Cette rémunération se compose (art. 2) « d'un salaire de base, d'une prime de fidélité, d'un intéressement lié aux résultats de l'entreprise et à l'atteinte des objectifs sectoriels et individuels et d'une somme forfaitaire au titre de participation aux frais de représentation. »</p> <p>- « La limite supérieure du salaire de base sera déterminée en appliquant par analogie l'article 3 de la L Trait autorisant un traitement annuel hors classe aux titulaires de certaines fonctions exigeant des connaissances spéciales et comportant des responsabilités particulièrement importantes » (art.4).</p> <p>- « Les dispositions statutaires de la prime de fidélité s'appliquent également au collège de direction. Cette prime annuelle représente essentiellement le différentiel de la rémunération dû à l'ancienneté. Le 100 % de la prime de fidélité annuelle pourra atteindre au maximum les 80 % du salaire de base mensuel » (art. 5).</p>
---------------------------	---

⁴¹ Le Conseil de direction équivaut au bureau du CA. Selon l'article 21 de la LTPG, il est composé de 5 membres. Le président et les vice-présidents du CA en font partie de droit. Les 2 autres sont choisis chaque année en son sein, par le CA. Il est présidé par le président du CA ou, à défaut, par le vice-président du CA.



	<p>« Un éventuel solde de jours de vacances en fin d'année peut être porté en compte "épargne-vacances" ou faire l'objet d'un paiement en espèces, à condition que le minimum légal de 20 jours de vacances [...] ait été respecté » (art. 13)</p>
Bonus / Part variable	<p><u>Statut du personnel</u> Art 27 : « En fonction des résultats financiers de l'entreprise, le Conseil d'administration décide le versement aux employés d'une participation financière annuelle unique ».</p> <p><u>Règlement de la rémunération du Collège de direction</u> Art 6 : « Les membres du collège de direction sont mis au bénéfice d'un intéressement annuel variable, composé de deux volets : - les résultats globaux de l'entreprise - les résultats découlant des responsabilités individuelles, compte tenu des objectifs négociés et du respect budgétaire, en tenant compte objectivement des éléments non maîtrisables par la personne concernée. Pour chacun des volets, l'intéressement peut atteindre au maximum 2/3 du salaire de base mensuel ».</p>
Primes	<p><u>Statut du personnel</u> Art 30 : « Dès et y compris 20 ans d'activité dans l'entreprise, l'employé reçoit une prime tous les 5 ans. Dans le calcul de l'ancienneté, il est fait abstraction des interruptions des rapports de service dues à la maternité ou à l'éducation des enfants ».</p> <p><u>Règlement d'application du statut du personnel</u> Art. 37 al. 1 : « à l'occasion de ses 20 ans d'ancienneté, l'employé est invité à la direction de sa division pour la remise d'une prime d'ancienneté de CHF 2'000. Il a droit également à 6 gobelets en étain ».</p>
Indemnités	n/a
Débours forfaitaires	<p><u>Règlement de la rémunération du Collège de direction</u> Art 7 : « Tous les membres du collège de direction reçoivent une participation forfaitaire aux frais de représentation. Le montant de cette participation est validé par le Bureau et doit répondre aux limites fixées par l'autorité fiscale pour le versement de frais sans justificatifs ».</p>

Éléments de rémunération

Les tableaux ci-après présentent les éléments de rémunération 2013 des membres de la haute direction.⁴²

Montants de la rémunération versés en 2013 au directeur général :

(en F)	Rémunération
Salaire de base	316'800
Paiement de jours de vacances	12'185
Prime de fidélité	10'560
Sous total traitement de base	339'545
Part variable ⁴³	33'238
Débours forfaitaires	12'000
Total rémunération	384'783

Montants globaux de rémunération minimum et maximum des autres membres de la haute direction⁴⁴ :

(en F)	Rémunération minimum	Rémunération maximum
Rémunération globale	221'250	323'106
Dont :		
Salaire de base	204'000	246'000
Paiement de jours de vacances	0	23'284
Prime de fidélité	7'650	16'400
Sous total traitement de base	211'650	285'684
Part variable ⁴³	0	25'460
Prime d'ancienneté	0	2'000
Débours forfaitaires	9'600	9'962

La rémunération globale médiane des membres de la haute direction (hors directeur général) est de 287'641 F.

⁴² Les chiffres présentés dans le rapport concernent l'exercice 2013. Sauf indications contraires, ils sont exprimés en francs, correspondent à des montants annualisés (soit à un taux d'activité de 100%) et n'incluent pas les avantages en nature ni les éléments de la prévoyance professionnelle. La « rémunération versée » correspond aux mouvements constatés dans les certificats de salaire, la « rémunération ajustée » est corrigée des éventuelles erreurs ou adaptée à une année pleine en cas d'entrée en fonction en cours d'année.

⁴³ La part variable perçue en 2013 correspond à la performance 2012.

⁴⁴ Un membre de la direction est entré en fonction en cours d'année; le montant de sa rémunération a été annualisé. Aucune part variable n'a été versée à ce membre.

3.3.5. Université de Genève (UNIGE)⁴⁵

Fondée en 1559, l'Université de Genève (UNIGE) se compose aujourd'hui de huit facultés et de nombreux centres interfacultaires. Selon la loi cantonale sur l'Université (LU, C 1 30), son statut est celui d'un établissement de droit public doté de la personnalité morale, placé sous la surveillance du département de l'instruction publique, de la culture et du sport (DIP).

L'UNIGE a pour mission d'être un service public dédié à l'enseignement supérieur de base et approfondi, à la recherche scientifique fondamentale et appliquée et à la formation continue. Elle contribue au développement culturel, social et économique de la collectivité.

Chiffres clés

(en '000 de F)	2013
Produits d'exploitation	758'566
Dont subventions reçues ⁴⁶	687'457
Charges de personnel	-555'061
Autres charges d'exploitation	-206'128
Résultat financier	28'986
Résultat net	26'363
Flux de trésorerie des activités d'investissement	-12'764
Personnel	
Nombre de collaborateurs	3'397
Nombre d'ETP	2'896
Nombre de membres de la haute direction	7

Source : rapport financier 2013 et bilan social 2013 de l'État et des institutions autonomes.

Organisation

L'UNIGE est composée du rectorat, regroupant des fonctions transversales, et de huit facultés auxquelles sont rattachés divers centres et instituts. Le rectorat est l'organe exécutif et dirigeant de l'Université. Il est responsable de la politique générale, de la stratégie et de la planification pluriannuelle, ainsi que des relations extérieures, en particulier avec les autorités et les autres institutions d'enseignement et de recherche.

La direction d'UNIGE est composée de 7 membres :

- le secrétaire général,
- le directeur de la comptabilité et de la gestion financière,

⁴⁵ Source : www.unige.ch, www.ge.ch/legislation/ ainsi que les directives ou autres documents internes de l'entité.

⁴⁶ Les subventions reçues incluent les allocations et subventions fédérales, les subventions cantonales de fonctionnement et d'investissement, les subventions non monétaires, ainsi que les subventions privées.

- le directeur de la division du système et des technologies de l'information et de la communication,
- le directeur de la division des ressources humaines,
- le directeur de la division de la formation des étudiants,
- le directeur de la division des bâtiments et de la logistique
- et le directeur de l'information scientifique.

Bases légales en matière de rémunération

Les membres de la direction font partie du corps du personnel administratif et technique. Celui-ci est soumis aux dispositions de la législation en matière de personnel de l'État. Le tableau ci-après présente les principes clés relatifs aux éléments de rémunération définis au chapitre 3.1.

<p>Traitement de base</p>	<p><u>Loi concernant le traitement et les diverses prestations alloués aux membres du personnel de l'État, du pouvoir judiciaire et des établissements hospitaliers (LTrait B 5 15)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'article 2 reprend l'échelle des traitements. - L'article 3 précise que « <i>le Conseil d'État peut, pour tenir compte de circonstances exceptionnelles, attribuer aux titulaires de certaines fonctions exigeant des connaissances tout à fait spéciales ou comportant des responsabilités particulièrement importantes un traitement annuel « hors classe » qu'il fixe lui-même sans être tenu de se conformer aux minimums ou maximums prévus à l'article 2</i> ». - L'article 23A mentionne l'octroi d'une indemnité cadres supérieurs qui est à considérer comme faisant partie du traitement de base : « <i>dès le 1^{er} janvier 2009 et jusqu'à l'entrée en vigueur d'une nouvelle évaluation de fonction, les cadres dès la classe 27 exerçant des responsabilités hiérarchiques peuvent percevoir une indemnité égale à 8.3 % de leur salaire annuel, versée en 13 mensualités. Le traitement, indemnité incluse, ne peut dépasser le montant correspondant à la classe 33, position 21, de l'échelle des traitements.</i> » La liste des bénéficiaires de cette indemnité est décidée par le Conseil d'État et se trouve en annexe du RTrait. <p><u>Règlement d'application de la LTrait (RTrait B 5 15 01)</u></p> <p>Le calcul du 13^{ème} salaire est précisé à l'article 13A : « <i>Le montant du 13ème salaire correspond à 1/13 du traitement annuel à l'exclusion de toute indemnité quelle qu'en soit la nature</i> ».</p> <p><u>Règlement sur les cadres supérieurs de l'administration cantonale (RCSAC B5 03.05)</u></p> <p>Les cadres supérieurs ont droit à 6 semaines de vacances. Selon l'extrait de PV du CE du 8 décembre 1999, « <i>le cadre supérieur peut recevoir à sa demande une indemnité complémentaire de 2 % de son salaire de base annuel en compensation de la 6^{ème} semaine de vacances</i> ».</p> <p>Par ailleurs, le CE, dans son arrêté 3887 du 22 décembre 1997 et par extrait de PV 13886 du 10 septembre 2003, a fixé les principes directeurs de la rémunération de la haute direction (voir chapitre 3.2).</p>
<p>Bonus / Part variable</p>	<p>n/a</p>

Primes	<u>L</u> Trait Les primes sont décrites dans le chapitre III de la LTrait. Elles concernent : gratification en fonction des années de service, allocation à la naissance, prestation aux survivants et traitement doublé lors de la mise à la retraite.
Indemnités	<u>Heures supplémentaires</u> Art 7 RCSAC : « Les cadres supérieurs qui, pour s'acquitter de leur mission, doivent effectuer plus de 100 heures supplémentaires par année sont mis au bénéfice d'une indemnité forfaitaire correspondant à 2 % de leur traitement annuel de base, à l'exclusion de toute majoration. L'indemnité correspond à 3 % du traitement annuel de base lorsque le nombre d'heures supplémentaires effectuées dépasse 200 heures par année ».
Débours forfaitaires	n/a

Éléments de rémunération

Les tableaux ci-dessous présentent les éléments de rémunération 2013 des membres de la haute direction.⁴⁷

Montants de la rémunération versés en 2013 au secrétaire général :

(en F)	Rémunération
Salaire de base	197'124
Indemnité cadres supérieurs	16'361
Sous total traitement de base	213'485
Indemnité heures supplémentaires	6'405
Total rémunération	219'890

Montants globaux de rémunération minimum et maximum des autres membres de la direction⁴⁸ :

(en F)	Rémunération minimum	Rémunération maximum
Rémunération globale	167'694	224'784
Dont :		
Salaire de base	167'694	197'673
Indemnité cadres supérieurs	n/a	16'407
Indemnité 6 ^{ème} semaine non prise	0	4'282
Sous total traitement de base	167'694	218'362
Indemnité heures supplémentaires	0	6'422

La rémunération globale médiane des membres de la haute direction (hors secrétaire général) est de 211'981 F.

⁴⁷ Les chiffres présentés dans le rapport concernent l'exercice 2013. Sauf indications contraires, ils sont exprimés en francs, correspondent à des montants annualisés (soit à un taux d'activité de 100 %) et n'incluent pas les avantages en nature ni les éléments de la prévoyance professionnelle.

⁴⁸ Un des membres de la haute direction travaille à temps partiel, sa rémunération a été ramenée à un taux d'activité de 100 %.

3.3.6. Services industriels de Genève (SIG) ⁴⁹

Selon la loi sur l'organisation des services industriels de Genève (LSIG, L 2 35), les SIG sont un établissement de droit public. Ils ont pour but de fournir dans le canton de Genève l'eau, le gaz, l'électricité, de l'énergie thermique, ainsi que de traiter des déchets. Les SIG ont également pour tâche d'évacuer et de traiter les eaux polluées dans le cadre fixé par la loi; cette activité ne peut pas être soustraite à des tiers. Ils peuvent en outre développer des activités dans des domaines liés au but décrit ci-dessus, exercer leurs activités à l'extérieur du canton et fournir des prestations et des services en matière de télécommunications. Les SIG sont placés sous la surveillance du département de l'aménagement, du logement et de l'énergie (DALE).

Chiffres clés

(en '000 de F)	2013
Produits	1'048'452
Dont subventions publiques	0
Charges de personnel	-199'719
Autres charges d'exploitation ⁵⁰	-729'991
Résultat financier ⁵¹	-76'829
Résultat net consolidé ⁵²	40'768
Flux de trésorerie des activités d'investissement	-101'682
Personnel	
Nombre de collaborateurs	1'688
Nombre d'ETP	1'612
Nombre de membres de la haute direction	8

Source : états financiers 2013 et bilan social 2013 de l'État et des institutions autonomes.

⁴⁹ Source : www.sig-ge.ch, www.ge.ch/legislation/ ainsi que les directives ou autres documents internes de l'entité.

⁵⁰ Ce montant inclut également les redevances dues aux collectivités publiques.

⁵¹ Y compris part du résultat des sociétés mises en équivalence.

⁵² La quote-part des minoritaires (1'145 KCHF) a été déduite pour montrer le résultat net consolidé de SIG.

Organisation

Le Conseil d'administration est l'autorité supérieure des SIG, sous réserve des compétences du Grand Conseil et du Conseil d'État. Il ordonne toutes les études, tous les actes et prend toutes les mesures utiles à la bonne marche des SIG et aux prévisions de développement que nécessitent l'évolution démographique et les progrès de la technique, et cela sur la base, notamment, des propositions du directeur général.

La gouvernance des SIG prévoit également l'existence d'un Comité nominations et rémunérations, formé de 3 à 5 administrateurs, qui a notamment pour mission de traiter les dossiers suivants (règlement intérieur des SIG) :

- Procédure de nomination du directeur général et des membres de la direction générale, sur la base des procédures spécifiques;
- Propositions de modifications des règles de gouvernance, préavis pour le Conseil. Suivi de l'application des règles de gouvernance;
- Fixation du cadre des négociations salariales annuelles;
- Statut du personnel et système de rémunération : examen et préavis lors de modification.

Les SIG sont dirigés par une direction générale, composée du directeur général (qui préside la direction générale), de 7 directeurs et des membres désignés pour en faire partie. La direction générale est chargée de l'exécution des décisions du Conseil. Elle veille à la bonne marche des SIG et en suit la gestion courante, exerce les pouvoirs qui lui sont délégués par le Conseil et procède aux nominations que le Conseil place dans sa compétence. Elle prépare à l'attention du Conseil les propositions d'études techniques, économiques et financières sur toutes les questions intéressant les SIG, ainsi que toutes les informations, notamment sur les nouvelles possibilités d'exploitation qu'offrent les progrès scientifiques et techniques (règlement intérieur des SIG).

La direction générale est composée des 8 membres suivants :

- Le directeur général,
- Le directeur stratégie et droit,
- Le directeur énergies,
- Le directeur environnement,
- Le directeur commercial,
- Le directeur services partagés,
- Le directeur ressources humaines,
- Et le directeur finances.

Bases légales en matière de rémunération

La LSIG énumère à son article 16 les attributions du CA, soit notamment : « *il établit le statut du personnel, procède au classement des fonctions et fixe les traitements en respectant les limites correspondant au minimum de la classe inférieure et au maximum de la classe supérieure de l'échelle des traitements appliquée au personnel de l'État de Genève* ».

Le CA a établi un certain nombre de règlements permettant d'encadrer la rémunération de la haute direction. Le tableau ci-après présente les principes clés relatifs aux éléments de rémunération définis au chapitre 3.1.

<p>Traitement de base</p>	<p><u>Statut du personnel</u> Art. 33 : - « le traitement comprend : - le salaire de base qui comprend 13 mensualités, - les majorations, indemnités, gratifications et primes éventuelles. - L'échelle des salaires est fixée par le Conseil d'administration en respectant les limites correspondant au minimum de la classe inférieure et au maximum de la classe supérieure de l'échelle des salaires appliquée au personnel de l'État de Genève. Le Conseil d'administration valide chaque année l'adaptation de l'échelle des salaires à l'évolution du coût de la vie. - Les barèmes des majorations, les montants des gratifications, les mécanismes des primes et des indemnités sont validés par le Conseil d'administration qui délègue leur mise en oeuvre à la Direction générale. » <u>Règlement d'application du statut du personnel - Règlement sur les cadres SIG</u> Selon l'article 8 du règlement sur les cadres SIG du 18 décembre 2012, la rémunération des membres de la direction générale est composée : - d'un traitement de base fixé dans le cadre de l'échelle des traitements en vigueur; - d'une prime au résultat dont le montant est déterminé en fonction du degré d'atteinte des objectifs de l'entreprise et des objectifs individuels; - des frais de représentation forfaitaires; - d'une participation à leurs cotisations à une caisse maladie. Le plafond de la rémunération totale est soumis à la validation du Conseil d'État.</p>
<p>Bonus / Part variable</p>	<p><u>Règlement d'application du statut du personnel - Règlement sur les cadres SIG</u> Selon l'article 8 du règlement sur les cadres SIG du 18 décembre 2012, le plafond et les critères d'attribution de la prime au résultat sont approuvés par le Conseil d'administration sur proposition de son comité nominations et rémunérations. Par ailleurs, l'attribution des primes au résultat annuelles est de la compétence du Comité nominations et rémunérations sur proposition : - du président pour le directeur général; - du directeur général pour les autres membres de la direction générale. <u>Directive interne – Prime au résultat</u> Une enveloppe globale maximale de 0.3 MCHF est constituée pour la prime aux résultats des membres de la direction générale (directeur général et directeurs). <u>Règlement d'application du statut du personnel – Adaptation annuelle des salaires - Gratifications</u> Selon l'article 32 al. 3 et 4, les augmentations annuelles sont accordées jusqu'au moment où le salaire atteint le niveau supérieur de la classe d'emploi dans laquelle le poste est classé.</p>



	<p>Au-delà, le salaire n'est plus adapté annuellement sauf en cas de modifications des limites de la classe d'emploi. Une prime équivalent au montant de l'augmentation annuelle, versée par 12^{ème} avec les salaires mensuels, ne modifiant pas le salaire de base, est alors accordée.</p> <p>À noter que l'augmentation annuelle des salaires dépend de l'appréciation des performances du collaborateur de l'année précédente ainsi que du positionnement du titulaire dans sa classe d'emploi (art. 32 al. 1 b.)</p>
Primes	<p><u>Statut du personnel</u> Selon l'article 37 du statut du personnel, les collaborateurs reçoivent une gratification pour années de service après 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40 et 45 ans de service.</p> <p><u>Règlement d'application du statut du personnel – Gratifications pour années de service</u> Selon l'article 34 du règlement d'application, le collaborateur reçoit :</p> <ul style="list-style-type: none">- après 10 et 15 ans de service : 1'000 F- après 20 et 25 ans de service : 1'500 F- après 30 ans de service : 3'000 F- après 35 et 40 ans de service : 4'000 F- après 45 ans de service : 4'500 F
Indemnités	<p><u>Directive interne - affectation temporaire à un poste classé dans une catégorie supérieure</u> Le collaborateur qui est affecté temporairement à un poste classé dans une catégorie supérieure a droit à une indemnité dont le montant est équivalent à 4 % du traitement minimum de la classe d'emploi du poste auquel il est affecté.</p>
Débours forfaitaires	<p><u>Directive interne – Dispositions particulières applicables aux cadres supérieurs</u> Selon la directive, les cadres ont droit à des indemnités couvrant leurs frais de représentation et de déplacement. Pour la classe d'emploi Q, le montant des indemnités est de 15'000 F par an.</p>

Éléments de rémunération

Les tableaux ci-dessous présentent les éléments de rémunération 2013 des membres de la haute direction.⁵³

À la demande des SIG, la Cour ne présente pas les éléments de rémunération 2013 du directeur général, en application de l'article 43 al. 4 LSurv⁵⁴. En effet, une telle publication violerait les exigences de confidentialité totale prévue par la convention de départ de l'ancien directeur général.

En revanche, la Cour présente dans le tableau ci-dessous la rémunération contractuelle du nouveau directeur général, entré en fonction au 1^{er} avril 2014.

(en F)	Rémunération contractuelle
Salaire de base	253'850
Traitement hors classe	30'000
Sous total traitement de base	283'850
Part variable maximum ⁵⁵	70'000
Gratification	n/a ⁵⁶
Sous total bonus / part variable	70'000
Débours forfaitaires	24'000
Total rémunération maximum	377'850

⁵³ Les chiffres présentés dans le rapport concernent l'exercice 2013. Sauf indications contraires, ils sont exprimés en francs, correspondent à des montants annualisés (soit à un taux d'activité de 100 %) et n'incluent pas les avantages en nature ni les éléments de la prévoyance professionnelle. La « rémunération versée » correspond aux mouvements constatés dans les certificats de salaire, la « rémunération ajustée » est corrigée des éventuelles erreurs ou adaptée à une année pleine en cas d'entrée en fonction en cours d'année.

⁵⁴ La Cour « détermine l'étendue des informations contenues dans ses rapports en tenant compte des intérêts publics et privés susceptibles de s'opposer à la divulgation de certaines informations. »

⁵⁵ Le montant de la part variable est fonction du taux d'atteinte des objectifs annuels fixés.

⁵⁶ Le salaire de base atteignant les limites de la classe, une prime équivalent au montant de l'augmentation annuelle, versée par 12ème avec les salaires mensuels, peut être accordée (art 32 al. 3 et 4 du règlement d'application du statut du personnel)

Montants globaux de rémunération minimum et maximum des autres membres de la haute direction⁵⁷ :

(en F)	Rémunération minimum	Rémunération maximum
Rémunération globale	258'307	309'140
Dont :		
Salaire de base	243'307	253'850
Part variable ⁵⁸	0	36'006
Gratification	0	4'284
Sous total bonus / part variable	0	40'290
Prime d'ancienneté	0	0
Indemnités de remplacement	0	0
Débours forfaitaires	15'000	15'000

La rémunération globale médiane des membres de la haute direction (hors directeur général) est de 285'364 F.

⁵⁷ Un membre de la direction est entré en fonction en cours d'année; sa rémunération a été annualisée selon son contrat de travail. Par ailleurs, la rémunération d'un collaborateur ayant exercé un remplacement de longue durée en tant que directeur de la direction commerciale puis directeur de la direction des finances n'a pas été indiquée. Enfin, il a été choisi de ne pas indiquer la rémunération d'un directeur en congé maladie longue durée.

⁵⁸ La part variable reçue en 2013 est liée à la performance 2012. À noter que deux membres de la direction n'ont pas reçu de part variable en 2013, car ils n'étaient pas encore en poste en 2012. La part variable reçue en 2014 liée à la performance 2013 du collaborateur ayant obtenu la rémunération la plus faible s'est élevée à 6'489 F (pour un peu plus de six mois d'activité en 2013).

3.3.7. Fondation des parkings (FPark) ⁵⁹

La fondation des parkings, inscrite au registre du commerce et régie par la loi sur la fondation des parkings (LFPark, H 1 13), est une fondation de droit public créée par l'État de Genève en 1969 dans le but d'encourager, de construire et d'exploiter des parcs de stationnement. Elle est placée sous la surveillance du département de l'environnement, des transports et de l'agriculture (DETA).

Elle est régie par la loi sur la fondation des parkings (LFPark), qui précise à son article 1 les missions de l'établissement comme suit :

- construire et encourager la réalisation de parcs de stationnement, notamment les parcs relais (P+R), destinés à favoriser l'utilisation des transports publics;
- exploiter les parcs de stationnement dont elle est propriétaire ou qui sont propriété de l'État ou de tiers et dont la gestion lui a été confiée;
- assurer des prestations de service en matière de stationnement (la FPark a repris, depuis 2009, l'activité de contrôle du stationnement en Ville de Genève).

Chiffres clés

(en '000 de F)	2013
Produits	43'365
Dont subventions publiques ⁶⁰	10'712
Charges de personnel	-16'479
Autres charges d'exploitation	-16'336
Résultat financier	-453
Résultat net	10'000
Flux de trésorerie des activités d'investissement	-5'690
Personnel	
Nombre de collaborateurs	162
Nombre d'ETP	155
Nombre de membres de la haute direction	5

Source : rapport annuel 2013 et bilan social 2013 de l'État et des institutions autonomes.

Organisation

La fondation est gérée par un Conseil de fondation composé de seize représentants désignés respectivement par le Conseil d'État, le Grand Conseil, la Ville de Genève et l'association des communes genevoises. Le Conseil de fondation est l'autorité supérieure de la FPark.

⁵⁹ Source : www.ge.ch/parkings/, www.ge.ch/legislation/ ainsi que les directives ou autres documents internes de l'entité.

⁶⁰ Ce montant inclut à la fois l'indemnité monétaire versée par l'État de Genève, les subventions non monétaires de l'État, la ville et les communes ainsi que les produits différés de subventions d'investissement.

La direction générale est composée de 5 membres :

- le directeur général,
- le directeur administratif et financier,
- le directeur travaux et planification,
- le directeur du service du stationnement,
- le directeur d'exploitation

Bases légales en matière de rémunération

L'article 19 de la LFPark indique que le Conseil de fondation établit le statut du personnel et fixe les traitements après consultation dudit personnel. L'article 1 du statut du personnel précise que le Conseil de fondation est notamment chargé d'engager, rétribuer et révoquer le personnel de la direction.

Le tableau ci-après présente les principes clés relatifs aux éléments de rémunération définis au chapitre 3.1.

Traitement de base	<p><u>Statut du personnel</u> Art.5 al.1 : « <i>L'engagement fait l'objet d'une lettre qui a valeur de contrat de droit public [...] qui mentionne notamment : la fonction occupée par l'employé, le taux d'activité, l'indication du traitement et, éventuellement, des indemnités spéciales qui sont attribuées, la classe et le traitement initial [...].</i> »</p> <p><u>Politique de rémunération</u> La grille salariale comprend également l'indemnité de déplacement.</p>
Bonus / Part variable	n/a
Primes	n/a
Indemnités	n/a
Débours forfaitaires	<p><u>Directive interne relative aux remboursements de frais</u> « <i>Dans le cadre de leur activité professionnelle, certains membres du personnel ont davantage besoin de se déplacer. Il est parfois impossible ou très difficile d'obtenir des justificatifs de ces frais de déplacement. Pour des raisons pratiques, ces membres du personnel reçoivent une allocation forfaitaire.</i> »</p>

Éléments de rémunération

Les tableaux ci-après présentent les éléments de rémunération 2013 des membres de la haute de la direction.⁶¹

Montants de la rémunération versés en 2013 au directeur général :

(en F)	Rémunération
Salaire de base	247'672
Débours forfaitaires	8'000
Total rémunération	255'672

À la demande de la Fondation des parkings et afin de préserver la sphère privée des collaborateurs concernés, la Cour ne présente pas les éléments de rémunérations minimum et maximum des membres de la haute direction, en application de l'article 43 al. 4 LSurv⁶².

La rémunération globale médiane des membres de la haute direction (hors directeur général) est de 192'390 F.

⁶¹ Les chiffres présentés dans le rapport concernent l'exercice 2013. Sauf indications contraires, ils sont exprimés en francs, correspondent à des montants annualisés (soit à un taux d'activité de 100 %) et n'incluent pas les avantages en nature ni les éléments de la prévoyance professionnelle.

⁶² La Cour « *détermine l'étendue des informations contenues dans ses rapports en tenant compte des intérêts publics et privés susceptibles de s'opposer à la divulgation de certaines informations.* »

3.3.8. Fondation pour la promotion du logement bon marché et de l'habitat coopératif (FPLC) ⁶³

La FPLC est une fondation de droit public, instituée en 2001 par une modification de la loi générale sur le logement et la protection des locataires (LGL, I 4 05). Selon l'article 10 alinéa 2 lettre c LGL, la fondation poursuit notamment les buts suivants : « *vendre ses immeubles à des fondations immobilières de droit public ou à des coopératives d'habitation ou à des collectivités publiques garantissant la pérennité des loyers bon marché, et exceptionnellement à des institutions ou propriétaires privés dans le cadre d'opérations d'ensemble visant à atteindre le but principal* ». Depuis l'adoption de la loi pour la construction de logements d'utilité publique (LUP, I 4 06) en 2007, la FPLC a pour mission principale de développer ce parc de logements dans le canton de Genève. Elle est placée sous la surveillance du département de l'aménagement, du logement et de l'énergie (DALE).

Chiffres clés

(en '000 de F)	2013
Produits d'exploitation	26'198
Dont subventions reçues	132
Charges de personnel ⁶⁴	-1'136
Autres charges d'exploitation	-15'680
Résultat financier	15'181
Résultat net consolidé ⁶⁵	23'645
Flux de trésorerie des activités d'investissement	-23'129
Personnel	
Nombre de collaborateurs	6
Nombre d'ETP	5.1
Nombre de membres de la haute direction	1

Source : états financiers 2013

Organisation

La FPLC est administrée pour une durée de quatre ans, par un Conseil de fondation, composé de 11 membres, désignés par le Conseil d'État. Le Conseil de fondation est l'autorité supérieure de la fondation selon l'article 24 des statuts.

Un secrétariat assure l'application des décisions prises par le Conseil de Fondation ainsi que la gestion courante des immeubles. Seul le secrétaire général a été classé comme appartenant à la haute direction.

⁶³ Source : www.fplc.ch, www.ge.ch/legislation/ ainsi que les directives ou autres documents internes de l'entité.

⁶⁴ Dont jetons de présence et honoraires d'administrateur.

⁶⁵ La quote-part des minoritaires (918 KCHF) a été déduite pour montrer le résultat net consolidé de la FPLC.

Bases légales en matière de rémunération

Les collaborateurs sont engagés sous contrat de droit privé et les règles applicables sont celles du code des obligations (CO).

Le tableau ci-après présente les principes clés relatifs aux éléments de rémunération définis au chapitre 3.1.

Traitement de base	La FPLC applique le CO. Il n'existe pas de grille salariale. Les questions de rémunération sont déléguées par le Conseil de fondation à la commission administrative.
Bonus / Part variable	Les primes éventuelles sont versées après échanges et séances tenues entre le président et le vice-président du Conseil de fondation. Le montant de la prime est déterminé sur la base des prestations de l'année précédente.
Primes	n/a
Indemnités	n/a
Débours forfaitaires	Le principe des débours forfaitaires est prévu dans le contrat de travail.

Éléments de rémunération

Le tableau ci-dessous présente les éléments de rémunération du secrétaire général.

(en F)	Rémunération versée en 2013	Rémunération ajustée ⁶⁶
Salaire de base	124'150	134'216
Débours forfaitaires	2'400	2'400
Total rémunération	126'550	136'616

⁶⁶ La « rémunération versée » correspond aux mouvements constatés dans les certificats de salaire, la « rémunération ajustée » est corrigée des éventuelles erreurs ou adaptée à une année pleine en cas d'entrée en fonction en cours d'année. Le secrétaire général travaille à temps partiel, son salaire de base a été ajusté dans le tableau à un taux d'activité de 100 %.

3.3.9. Fondation pour les terrains industriels de Genève (FTI) ⁶⁷

La FTI est une fondation de droit public créée en 1960, régie par la loi sur la Fondation pour les terrains industriels de Genève (PA 327.00), et placée sous la surveillance du département de l'aménagement, du logement et de l'énergie (DALE). Ses missions consistent à :

- diriger l'étude et l'exécution des travaux d'équipement et de renouvellement des zones industrielles et artisanales et des zones de développement industriel et artisanal, en collaboration avec le département de l'aménagement, du logement et de l'énergie;
- valoriser des parcelles en zones industrielles (ZI) en les aménageant et les morcelant;
- réaliser des études d'aménagement;
- gérer les zones sur le plan juridique, financier, administratif, urbanistique et environnemental;
- maintenir des prix concurrentiels des terrains mis à disposition des entreprises;
- surveiller la nature des activités exercées en ZI;
- porter assistance aux entreprises à la recherche de terrains industriels;
- poursuivre une politique d'acquisition de terrains industriels sur l'ensemble du canton;
- mettre à disposition une plate-forme d'échange des objets immobiliers disponibles en ZI par le biais de son site Internet.

Chiffres clés

(en '000 de F)	2013
Chiffre d'affaires	31'908
Dont subventions publiques	0
Dont recettes locatives provenant d'immobilisations propriété de l'État de Genève	13'885
Charges de personnel	-2'813
Autres charges	-3'273
Résultat financier	-276
Résultat net	25'546
Flux de trésorerie des activités d'investissement	1'761
Personnel	
Nombre de collaborateurs	23
Nombre d'ETP	19.4
Nombre de membres de la haute direction	1

Source : rapport de gestion 2013 et états financiers 2013

⁶⁷ Source : www.fti.geneva.ch, www.ge.ch/legislation/ ainsi que les directives ou autres documents internes de l'entité.

Organisation

La FTI est administrée par un Conseil d'administration composé de vingt membres désignés par le Conseil d'État, le Grand Conseil et l'Association des communes genevoises. Selon l'article 29 de ses statuts, le Conseil d'administration est l'autorité supérieure de la fondation. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour la gestion et l'administration de la fondation.

Le Conseil de direction⁶⁸ procède aux nominations que le CA place dans sa compétence.

La direction de la FTI met au service des entrepreneurs et des acteurs du secteur secondaire son expérience et sa connaissance du secteur industriel genevois pour faciliter leur implantation et leur développement. Elle entretient des relations avec les entreprises, les autorités cantonales et communales tout en assurant la bonne conduite des affaires et la cohésion institutionnelle. Seul le directeur général a été classé comme appartenant à la haute direction.

Bases légales en matière de rémunération

Les rapports de travail entre la FTI et ses collaborateurs salariés relèvent du droit public. Ils sont régis par des contrats de travail individuels et, pour le surplus, par le Code des obligations (CO), applicable à titre de droit public supplétif.

En ce qui concerne la rémunération, l'échelle des traitements de l'État de Genève (B 5 15) est applicable par analogie (art. 2 du statut du personnel).

Le tableau ci-après présente les principes clés relatifs aux éléments de rémunération définis au chapitre 3.1.

<p>Traitement de base</p>	<p>L'échelle de traitement de l'État de Genève est applicable.</p> <p><u>Loi concernant le traitement et les diverses prestations alloués aux membres du personnel de l'État, du pouvoir judiciaire et des établissements hospitaliers (LTrait B 5 15)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'article 2 reprend l'échelle des traitements. - L'article 3 précise que le « <i>Conseil d'État peut, pour tenir compte de circonstances exceptionnelles, attribuer aux titulaires de certaines fonctions exigeant des connaissances tout à fait spéciales ou comportant des responsabilités particulièrement importantes un traitement annuel « hors classe » qu'il fixe lui-même sans être tenu de se conformer aux minimums ou maximums prévus à l'article 2.</i> » - L'article 23A mentionne l'octroi d'une indemnité cadres supérieurs qui est à considérer comme faisant partie du traitement de base : « <i>dès le 1^{er} janvier 2009 et jusqu'à l'entrée en vigueur d'une nouvelle évaluation de fonction, les cadres dès la classe 27 exerçant des responsabilités hiérarchiques peuvent percevoir une indemnité égale à 8.3 % de leur salaire annuel, versée en 13 mensualités. Le traitement, indemnité incluse, ne peut dépasser le montant correspondant à la classe 33, position 21, de l'échelle des traitements.</i> »
----------------------------------	--

⁶⁸ Le Conseil de direction équivaut au bureau du CA. Selon l'article 31 des statuts de la FTI, il est composé de 5 membres : le président, le vice-président et 3 autres membres du Conseil d'administration. Le Conseil de direction est présidé par le président du CA, à défaut par le vice-président du CA.



	<p>La liste des bénéficiaires de cette indemnité est décidée par le Conseil d'État et se trouve en annexe du RTrait.</p> <p><u>Règlement d'application de la LTrait (RTrait B 5 15 01)</u> Le calcul du 13^{ème} salaire est précisé à l'article 13A : « <i>Le montant du 13ème salaire correspond à 1/13 du traitement annuel à l'exclusion de toute indemnité quelle qu'en soit la nature.</i> »</p> <p><u>Règlement sur les cadres supérieurs de l'administration cantonale (RCSAC B5 03.05)</u> Les cadres supérieurs ont droit à 6 semaines de vacances. Selon l'extrait de PV du CE du 8 décembre 1999, « <i>le cadre supérieur peut recevoir à sa demande une indemnité complémentaire de 2 % de son salaire de base annuel en compensation de la 6^{ème} semaine de vacances</i> ».</p>
Bonus / Part variable	n/a
Primes	<p><u>Règlement pour cadeaux offerts aux membres des Conseils et aux collaborateurs</u> Le règlement indique les montants offerts comme cadeau de départ, cadeau de naissance et cadeau de mariage.</p>
Indemnités	<p><u>Heures supplémentaires</u> Art 7 RCSAC : « <i>Les cadres supérieurs qui, pour s'acquitter de leur mission, doivent effectuer plus de 100 heures supplémentaires par année sont mis au bénéfice d'une indemnité forfaitaire correspondant à 2 % de leur traitement annuel de base, à l'exclusion de toute majoration. L'indemnité correspond à 3 % du traitement annuel de base lorsque le nombre d'heures supplémentaires effectuées dépasse 200 heures par année.</i> »</p>
Débours forfaitaires	<p><u>Règlement de la FER relatif au remboursement des frais</u> Selon l'art. 2.7 du règlement FER Genève : « <i>si la fréquence des déplacements professionnels effectués à l'aide d'un véhicule privé le justifie, l'entreprise peut prendre en charge les frais correspondants sous forme d'une indemnité forfaitaire déterminée conformément à l'annexe 1 du règlement.</i> » L'annexe 1 mentionne une indemnité égale au nombre de kilomètres annuels estimés multiplié par la norme fiscale en vigueur (0.70 F / km en 2013).</p> <p>Selon l'art. 5 du règlement complémentaire FER Genève : « <i>l'entreprise peut octroyer aux membres de sa direction et à ses cadres une allocation forfaitaire pour frais de représentation déterminée conformément à la pratique de l'AFC. Cette pratique veut que l'allocation forfaitaire ne fasse pas partie du revenu imposable dans la limite de 5 % du salaire brut total lorsque celui-ci n'excède pas 250'000 F et 10 % pour la tranche du salaire brut total excédant 250'000 F par année (un maximum de 100'000 F par année est octroyé (plafond)). Seule la partie du salaire brut total ayant en lien avec les frais encourus dans le cadre de l'activité lucrative peut être prise en compte (en font notamment partie le salaire, les indemnités et allocations diverses, les gratifications, ainsi que toute autre prestation, à l'exclusion des remboursements de frais effectifs).</i> »</p>

Éléments de rémunération

Le tableau ci-dessous présente les éléments de rémunération versés en 2013 au directeur général.

(en F)	Rémunération
Salaire de base	208'987
Indemnité cadres supérieurs	17'346
Indemnité 6 ^{ème} semaine non prise	4'180
Sous total traitement de base	230'513
Indemnité heures supplémentaires	6'270
Débours forfaitaires	17'839
Total rémunération	254'622

3.3.10. Fondations immobilières de droit public (FIDP) et son secrétariat (SFIDP) ⁶⁹

La loi (LGL, I 4 05), votée le 5 octobre 2001 par le Grand Conseil genevois, a remplacé les neuf Fondations immobilières qui existaient préalablement par quatre nouvelles :

- la Fondation HBM Camille Martin;
- la Fondation HBM Emma Kamacher;
- la Fondation HBM Jean Dutoit;
- la Fondation HBM Émile Dupont.

Une cinquième fondation, la fondation René et Kate Block (FRKB), a pour vocation de gérer des immeubles avec encadrement pour personnes âgées (IEPA - destinés aux personnes en âge d'AVS).

Les Fondations gèrent, entretiennent et développent le parc immobilier des HBM, qui compte actuellement plus de 7'000 logements. Elles sont placées sous la surveillance du département de l'aménagement, du logement et de l'énergie (DALE).

Chiffres clés

(en '000 de F)	2013 ⁷⁰
Produits	94'644
Dont subventions publiques	11'932
<i>Dont subventions cantonales</i>	4'687
<i>Dont subventions fédérales</i>	783
<i>Dont subventions non monétaires</i>	6'462
Charges de personnel	-3'825
	-93'156
Autres charges d'exploitation	
	-2'337
Résultat net	
	n/a
Flux de trésorerie des activités d'investissement	
Personnel	
Nombre de collaborateurs	33
Nombre d'ETP	29.7
Nombre de membres de la haute direction	6

Source : états financiers 2013

Organisation

Conformément à la LGL (art. 14F), un secrétariat commun (SFIDP), constitué sous forme d'un établissement public, doté d'un personnel salarié, est chargé d'assurer les tâches administratives et de gestion commune d'intérêt général des FIDP.

⁶⁹ Source : www.fidp.ch, www.ge.ch/legislation/ ainsi que les directives ou autres documents internes de l'entité.

⁷⁰ Les chiffres correspondent à la somme des montants présentés dans les états financiers des 5 fondations et du secrétariat.

La direction du secrétariat était composée de 6 membres jusqu'au 30 novembre 2013 : le directeur général ainsi que les 5 chefs de service (service technique, service gérance, service juridique, service comptable et service développement). Suite au départ à la retraite du cadre supérieur chargé du service développement, ce poste n'a pas été repourvu, l'activité ayant été intégrée au sein du service technique.

Bases légales en matière de rémunération

Les contrats de travail des collaborateurs du SFIDP sont soumis au code des obligations (CO). Le tableau ci-après présente les principes clés relatifs aux éléments de rémunération définis au chapitre 3.1.

Traitement de base	Le SFIDP applique le CO. Cependant la grille salariale s'inspire de celle de l'État de Genève.
Bonus / Part variable	n/a
Primes	n/a
Indemnités	n/a
Débours forfaitaires	<u>Règlement d'entreprise</u> Chapitre 5 sur la rémunération et les avantages annexes : « <i>En raison de leurs nombreux déplacements, certains collaborateurs peuvent percevoir une indemnité forfaitaire de déplacement déterminée par la direction</i> ».

Éléments de rémunération

Les tableaux ci-dessous présentent les éléments de rémunération 2013 des membres de la haute direction.⁷¹

Montants de la rémunération versés en 2013 au directeur général :

(en F)	Rémunération
Salaire de base	196'274
Débours forfaitaires	4'560
Total rémunération	200'834

⁷¹ Les chiffres présentés dans le rapport concernent l'exercice 2013. Sauf indications contraires, ils sont exprimés en francs, correspondent à des montants annualisés (soit à un taux d'activité de 100 %) et n'incluent pas les avantages en nature ni les éléments de la prévoyance professionnelle.

Montants globaux de rémunération minimum et maximum des autres membres de la haute direction⁷² :

(en F)	Rémunération minimum	Rémunération maximum
Rémunération globale	137'293	171'614
Dont :		
Salaire de base	137'293	162'370
Paiement de jours de vacances	0	8'044
Sous total traitement de base	137'293	170'414
Débours forfaitaires	0	1'200

La rémunération globale médiane des membres de la haute direction (hors directeur général) est de 144'739 F.

⁷² Les montants ont été annualisés pour 2 membres travaillant à temps partiel et dont un est parti en cours d'année.

3.3.11. Fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI) ⁷³

En 1964, sous le nom de fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI), la Confédération et le Canton de Genève créent une fondation de droit privé sans but lucratif. Elle a pour but de mettre divers immeubles à la disposition de bénéficiaires institutionnels du Canton de Genève, à condition qu'ils jouissent d'un statut privilégié conformément à la loi fédérale du 22 juin 2007 sur l'État hôte (LEH 192.12).

La fondation est placée sous la surveillance de l'autorité de surveillance des fondations de la Confédération, ainsi que de celle du département présidentiel du Canton de Genève.

Chiffres clés

(en '000 de F)	2013
Produits d'exploitation	33'603
Dont subventions publiques	0
Charges de personnel	-6'875
Autres charges d'exploitation	-23'579
Résultat financier	-1'140
Résultat net	2'009
Flux de trésorerie des activités d'investissement	5'800
Personnel	
Nombre de collaborateurs	50
Nombre d'ETP	48
Nombre de membres de la haute direction	6

Source : rapport d'activité 2013 et bilan social 2013 de l'État et des institutions autonomes.

Organisation

La FIPOI est administrée par un Conseil de fondation de six membres désignés par le Conseil Fédéral et par le Conseil d'État de Genève. Selon l'article 9 des statuts, le Conseil de fondation est l'organe suprême de la fondation. Il est investi de tous les pouvoirs nécessaires à l'administration de celle-ci. Il a notamment l'attribution suivante : « *adopter la politique d'engagement du personnel et fixer le statut et l'échelle de traitement du personnel* ».

La direction générale se compose de 6 membres :

- Le directeur général,
- Le directeur général adjoint,
- Le chef de division finances,
- Le chef de division conférences,
- Le chef de division projets et constructions,
- Le chef de division bâtiments.

⁷³ Source : www.fipoi.ch, www.ge.ch/legislation/ ainsi que les directives ou autres documents internes de l'entité.

Bases légales en matière de rémunération

La politique de rémunération est fixée par le Conseil de fondation. Le système de rémunération est basé sur celui de l'État de Genève, sauf dans les cas où un règlement interne est applicable. Le tableau ci-après présente les principes clés relatifs aux éléments de rémunération définis au chapitre 3.1.

<p>Traitement de base</p>	<p><u>Politique du personnel</u> Le salaire annuel correspond à l'échelle des traitements de l'État. L'engagement du collaborateur se fait directement au niveau de la classe de salaire correspondant à sa fonction. Le salaire tient compte, dans une juste mesure, de la formation du collaborateur, de son expérience professionnelle et extra-professionnelle ainsi que du marché de l'emploi.</p> <p>Au début de chaque année civile, les collaborateurs ont droit, jusqu'au moment où le maximum de la classe dans laquelle est rangée la fonction est atteint, à l'augmentation annuelle prévue par l'échelle des traitements.</p> <p>Sur la base de l'évaluation annuelle, le supérieur direct peut proposer au directeur une adaptation du salaire plus ou moins rapide par rapport à l'évolution prévue de l'échelle des traitements en vigueur, voire un blocage de la progression de salaire. Pour ses collaborateurs directs, le directeur informera le Président et le Vice-Président du Conseil de Fondation de ses décisions.</p> <p><u>Règlement d'entreprise, instructions générales</u> Les cadres supérieurs ont droit à 6 semaines de vacances.</p> <p><u>Contrats de travail</u> Les contrats de travail du directeur et du directeur adjoint mentionnent l'article 23A du RTrait sur l'octroi d'une indemnité cadres supérieurs qui est à considérer comme faisant partie du traitement de base : « Dès le 1^{er} janvier 2009 et jusqu'à l'entrée en vigueur d'une nouvelle évaluation de fonction, les cadres dès la classe 27 exerçant des responsabilités hiérarchiques peuvent percevoir une indemnité égale à 8.3 % de leur salaire annuel, versée en 13 mensualités. Le traitement, indemnité incluse, ne peut dépasser le montant correspondant à la classe 33, position 21, de l'échelle des traitements. »</p>
<p>Bonus / Part variable</p>	<p><u>Politique du personnel</u> La politique du personnel autorise le versement d'une prime de reconnaissance : « Le directeur, sur proposition des chefs de division, peut à titre exceptionnel accorder une prime de reconnaissance à un/e collaborateur/trice. Dûment motivée, la prime de reconnaissance n'excédera pas 20 % du salaire mensuel. Elle pourra exceptionnellement atteindre 40 % du salaire mensuel, dans ce cas le directeur informe le Président et le Vice-Président du Conseil. En principe, la prime de reconnaissance n'est pas cumulable avec une augmentation de salaire hors du cadre normal de la progression des annuités et ne sera pas attribuée deux années consécutives. Le directeur établira à l'attention de la Commission financière un état annuel des primes éventuelles versées ».</p>

Primes	n/a
Indemnités	<u>Règlement d'entreprise, instructions générales</u> Les heures supplémentaires effectuées par les collaborateurs au bénéfice d'un statut de cadre ne sont ni compensées en temps libre, ni rémunérées.
Débours forfaitaires	<u>Règlement relatif au remboursement des frais</u> Art. 2.6 déplacement en véhicule privé : « <i>la direction détermine la liste des membres du personnel qui peuvent bénéficier d'une indemnité forfaitaire mensuelle. Ce montant varie entre 275 F et 317 F par mois</i> ». Art. 5.3 : « <i>l'entreprise peut octroyer aux membres de sa direction et à ses cadres une allocation forfaitaire pour frais de représentation déterminée conformément à la pratique publiée par l'AFC.</i> »

Éléments de rémunération

À la demande de la FIPOI, fondation de droit privé qui ne fait pas partie des entités visées par le projet de loi LOIDP, la Cour ne présente pas les éléments de rémunérations 2013 des membres de la haute direction, en application de l'article 43 al. 4 LSurv⁷⁴.

⁷⁴ La Cour « *détermine l'étendue des informations contenues dans ses rapports en tenant compte des intérêts publics et privés susceptibles de s'opposer à la divulgation de certaines informations.* »

3.3.12. Institution de maintien, d'aide et de soins à domicile (IMAD)⁷⁵

L'IMAD est un établissement de droit public, reconnu d'utilité publique (loi sur l'institution de maintien, d'aide et de soins à domicile du 18 mars 2011, K 1 07). Il s'agit d'une organisation de soins et d'aide à domicile au sens de la législation fédérale et cantonale, au bénéfice d'une autorisation d'exploiter. L'IMAD fait partie du réseau de soins institué par la loi cantonale sur le réseau de soins et le maintien à domicile. L'IMAD est chargée d'assurer des prestations d'aide, de soins et d'accompagnement social favorisant le maintien à domicile des personnes et permettant de préserver leur autonomie. L'IMAD est placée sous la surveillance du département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé (DEAS).

Chiffres clés

(en '000 de F)	2013
Produits d'exploitation	209'773
Dont subventions publiques ⁷⁶	145'424
Charges de personnel	-182'737
Autres charges d'exploitation	-21'642
Résultat financier	1
Résultat exceptionnel ⁷⁷	-1'629
Résultat net	3'766
Flux de trésorerie des activités d'investissement	-3'736
Personnel	
Nombre de collaborateurs	1'869
Nombre d'ETP	1'562
Nombre de membres de la haute direction	6

Source : rapport d'activité 2013 et bilan social 2013 de l'État et des institutions autonomes.

Organisation

L'administration de l'IMAD est confiée à un Conseil d'administration composé de treize représentants (désignés respectivement par le Conseil d'État, le Grand Conseil, l'Association des communes genevoises et l'Association des médecins de Genève) et d'un délégué du personnel, élu par le personnel, nommés pour une période de quatre ans.

⁷⁵ Source : www.imad-ge.ch, www.ge.ch/legislation/ ainsi que les directives ou autres documents internes de l'entité.

⁷⁶ Ce montant inclut les indemnités cantonales et communales, l'indemnité non monétaire ainsi que les produits différés d'indemnités d'investissement.

⁷⁷ Le résultat exceptionnel est en lien avec les charges et produits des exercices antérieurs.

La direction générale est l'organe dirigeant exécutif suprême au niveau opérationnel. Elle répond de la bonne marche de l'institution et s'appuie sur 6 membres :

- Le directeur général,
- Le secrétaire général,
- Le directeur des prestations,
- Le directeur des ressources humaines,
- Le directeur administratif et financier,
- Et le directeur de l'exploitation.

Bases légales en matière de rémunération

L'IMAD applique par analogie les lois et règlements de l'État en matière salariale, plus particulièrement les dispositions décrites dans le règlement d'application de la loi. Le tableau ci-après présente les principes clés relatifs aux éléments de rémunération définis au chapitre 3.1.

Traitement de base	<p><u>Loi concernant le traitement et les diverses prestations alloués aux membres du personnel de l'État, du pouvoir judiciaire et des établissements hospitaliers (LTrait B 5 15)</u></p> <ul style="list-style-type: none">- L'article 2 reprend l'échelle des traitements.- L'article 3 précise que « <i>le Conseil d'État peut, pour tenir compte de circonstances exceptionnelles, attribuer aux titulaires de certaines fonctions exigeant des connaissances tout à fait spéciales ou comportant des responsabilités particulièrement importantes un traitement annuel « hors classe » qu'il fixe lui-même sans être tenu de se conformer aux minimums ou maximums prévus à l'article 2</i> ».- L'article 23A mentionne l'octroi d'une indemnité cadres supérieurs qui est à considérer comme faisant partie du traitement de base : « <i>dès le 1^{er} janvier 2009 et jusqu'à l'entrée en vigueur d'une nouvelle évaluation de fonction, les cadres dès la classe 27 exerçant des responsabilités hiérarchiques peuvent percevoir une indemnité égale à 8.3 % de leur salaire annuel, versée en 13 mensualités. Le traitement, indemnité incluse, ne peut dépasser le montant correspondant à la classe 33, position 21, de l'échelle des traitements.</i> » La liste des bénéficiaires de cette indemnité est décidée par le Conseil d'État et se trouve en annexe du RTrait. <p><u>Règlement d'application de la Ltrait (Rtrait B 5 15 01)</u></p> <p>Le calcul du 13^{ème} salaire est précisé à l'article 13A : « <i>Le montant du 13ème salaire correspond à 1/13 du traitement annuel à l'exclusion de toute indemnité quelle qu'en soit la nature.</i> »</p> <p><u>Règlement sur les cadres supérieurs de l'administration cantonale (RCSAC B5 03.05)</u></p> <p>Les cadres supérieurs ont droit à 6 semaines de vacances. Selon l'extrait de PV du CE du 8 décembre 1999, « <i>le cadre supérieur peut recevoir à sa demande une indemnité complémentaire de 2 % de son salaire de base annuel en compensation de la 6^{ème} semaine de vacances.</i> »</p> <p>Par ailleurs, le CE, dans son arrêté 3887 du 22 décembre 1997 et par extrait de PV 13886 du 10 septembre 2003, a fixé les principes directeurs de la rémunération de la haute direction (voir chapitre 3.2).</p>
---------------------------	--



Bonus / Part variable	n/a
Primes	<u>LTrait</u> Les primes sont décrites dans le chapitre III de la Ltrait. Elles concernent : gratification en fonction des années de service, allocation à la naissance, prestation aux survivants et traitement doublé lors de la mise à la retraite.
Indemnités	<u>Heures supplémentaires</u> Art 7 RCSAC : « Les cadres supérieurs qui, pour s'acquitter de leur mission, doivent effectuer plus de 100 heures supplémentaires par année sont mis au bénéfice d'une indemnité forfaitaire correspondant à 2 % de leur traitement annuel de base, à l'exclusion de toute majoration. L'indemnité correspond à 3 % du traitement annuel de base lorsque le nombre d'heures supplémentaires effectuées dépasse 200 heures par année. » <u>Rémunération complémentaire</u> L'article 11C du RTrait indique que « le CA peut allouer à des membres du personnel chargés, pour une période déterminée, de tâches supplémentaires ou exceptionnelles clairement identifiées, une indemnité spéciale destinée à compenser le surcroît de temps et d'efforts consacrés à ces activités. »
Débours forfaitaires	<u>Règlement fixant les débours, frais de représentation et de déplacement et autres dépenses en faveur du personnel de l'administration cantonale (RDébours B 5 15 04)</u> - Art 2 al 2 : « Lorsque les nécessités du service l'exigent, les membres du personnel ont droit à des indemnités de déplacement. » - Art 11 al 3 : « Pour les cadres supérieurs de l'administration cantonale, le Conseil d'État peut, en sus des remboursements prévus à l'alinéa 1, fixer une indemnité forfaitaire annuelle au titre de frais de représentation, pour tenir compte de contraintes particulières inhérentes à la fonction. »

Éléments de rémunération

Les tableaux ci-dessous présentent les éléments de rémunération 2013 des membres de la haute direction⁷⁸.

Montants de la rémunération versés en 2013 à la directrice générale :

(en F)	Rémunération
Salaire de base	242'919
Indemnité cadres supérieurs	9'053
Sous total traitement de base	251'972
Prime unique (art 11C Rtrait)	10'000
Indemnité heures supplémentaires	7'559
Sous total indemnités	17'559
Débours forfaitaires	28'000
Total rémunération	297'531

Montants globaux de rémunération minimum et maximum versés en 2013 aux autres membres de la haute direction⁷⁹ :

(en F)	Rémunération minimum	Rémunération maximum
Rémunération globale	208'868	259'631
Dont :		
Salaire de base	179'382	217'510
Indemnité cadres supérieurs	14'863	18'054
Indemnité 6 ^{ème} semaine non prise	3'796	0
Sous total traitement de base	198'041	235'564
Prime unique (art 11C Rtrait)	5'000	5'000
Indemnité heures supplémentaires	5'827	7'067
Indemnité de piquet	0	0
Sous total indemnités	10'827	12'067
Débours forfaitaires	0	12'000

La rémunération globale médiane des membres de la haute direction (hors directrice générale) est de 220'832 F.

⁷⁸ Les chiffres présentés dans le rapport concernent l'exercice 2013. Sauf indications contraires, ils sont exprimés en francs, correspondent à des montants annualisés (soit à un taux d'activité de 100 %) et n'incluent pas les avantages en nature ni les éléments de la prévoyance professionnelle.

⁷⁹ Un des membres a pris sa fonction en cours d'année. Sa rémunération a été annualisée.

3.3.13. Palexpo ⁸⁰

Palexpo SA, régie par la loi sur le Palais des expositions de Genève (PA 437.00), est une société anonyme qui gère, exploite et développe « PALEXPO », notamment en organisant et développant des foires, conférences, congrès et manifestations de tout ordre, soit pour son propre compte, soit pour des tiers. Elle s'efforce également de contribuer par son activité au rayonnement des sciences, de la culture, des arts, du sport ou des activités philanthropiques. Elle peut organiser ou prêter son concours à l'organisation de tous types de manifestations sur d'autres sites d'exposition et commercialiser ainsi son savoir-faire à l'extérieur. Elle a un caractère d'utilité publique et s'interdit toute spéculation. L'État de Genève, en tant qu'actionnaire majoritaire, doit conserver la majorité du capital. Palexpo est placé sous la surveillance du département de la sécurité et de l'économie (DSE).

Chiffres clés

(en '000 de F)	2013
Produits	77'274
Dont subventions publiques	0
Charges de personnel	-20'160
Autres charges d'exploitation	-53'571
Résultat financier	-3'234
Impôt	-41
Résultat net	268
Flux de trésorerie des activités d'investissement	-27'990
Personnel	
Nombre de collaborateurs	183
Nombre d'ETP	174
Nombre de membres de la haute direction	5

Source : états financiers 2013 et bilan social 2013 de l'État et des institutions autonomes.

Organisation

Le Conseil d'administration de Palexpo assume la haute direction de la société et la surveillance de la direction (art 19 des statuts).

La direction gère les affaires de la société et pourvoit à l'exécution des décisions du CA (art 23 des statuts). La direction générale se compose de 5 membres :

- Le directeur général, qui occupe également la fonction de directeur marketing,
- Le directeur technologies et finances,
- Le directeur opérationnel,

⁸⁰ Source : www.palexpo.ch, www.ge.ch/legislation/ ainsi que les directives ou autres documents internes de l'entité.

- Le directeur infrastructure et sécurité,
- Le directeur restauration.

Bases légales en matière de rémunération

Les contrats de travail des collaborateurs de Palexpo sont soumis au code des obligations (CO). Le tableau ci-après présente les principes clés relatifs aux éléments de rémunération définis au chapitre 3.1.

<p>Traitement de base</p>	<p>Palexpo applique le CO et ne dispose pas d'une grille de traitement.</p> <p><u>Politique de rémunération</u> Le salaire de base est fixé à l'engagement selon : les valeurs de marché pour un poste équivalent (équité externe), selon le profil du candidat (âge, expérience, salaire précédent), selon la fonction et les responsabilités (équité interne) et en préservant une marge de progression.</p> <p>Le salaire est revu une fois par année, lors des entretiens d'évaluation, en fonction : de la performance obtenue, de l'enveloppe déterminée par le CA.</p> <p><u>Règlement d'entreprise</u> <i>« Le salaire brut AVS sert de base à la rémunération. Il est fixé à l'engagement par l'employeur, en fonction des salaires du marché correspondant à la fonction occupée et selon la politique des RH de suivre les médianes constatées.</i></p> <p><i>Le collaborateur reçoit un 13ème salaire par année. Le 13ème salaire correspond à 8.33 % des salaires de base réalisés pendant la période travaillée. Il est versé en décembre ou, en cas de départ en cours d'année, au prorata temporis, lors du paiement du dernier salaire.</i></p> <p><i>En principe, le salaire peut être réajusté une fois par année, au maximum, en fonction des critères suivants :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - l'enveloppe globale d'augmentation de la masse salariale qui aura été allouée ou non par le CA, - la performance individuelle du collaborateur (celle-ci est mesurée par l'analyse de l'adéquation aux valeurs et compétences clés de Palexpo et par l'évaluation de l'atteinte des objectifs fixés par le collaborateur et son chef directeur en début d'année). <p><i>L'augmentation de salaire, si elle a lieu, est effectuée au 1er janvier. »</i></p>
<p>Bonus / Part variable</p>	<p><u>Règlement d'entreprise</u> <i>« Pour encourager la performance de ses cadres, Palexpo a mis au point un système de rémunération variable liée à la performance individuelle et à la performance de l'entreprise. Les principes de base de ce système sont les suivants :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - la part variable cible est déterminée par la direction en fonction du niveau de gestion du collaborateur, - les critères sur lesquels la performance individuelle est mesurée sont, d'une part, l'analyse de l'adéquation aux valeurs et compétences-clés de Palexpo, et d'autre part, l'évaluation de

	<p><i>l'atteinte des objectifs fixés par le collaborateur et son chef direct en début d'année. De cette analyse, faite avec le collaborateur dépend le 40 %⁸¹ de la part variable de l'année en cours.</i></p> <p><i>- De plus, la performance de l'entreprise entre également en ligne de compte. En fonction des résultats des différentes activités, le montant disponible peut être meilleur ou moins bon que la part variable cible. La performance de l'entreprise compte pour 60 %⁸² dans le calcul définitif du montant alloué. »</i></p> <p><u>Politique de rémunération</u> Le CA peut offrir une prime fixe à tous les employés.</p>
Primes	n/a
Indemnités	<p>n/a – le règlement d'entreprise ne prévoit pas le paiement d'indemnités pour les cadres.</p> <p><i>« Pour les cadres, les heures supplémentaires lorsqu'elles sont exigées sont considérées comme faisant partie de la fonction exercée. »</i></p>
Débours forfaitaires	<p><u>Règlement d'entreprise</u></p> <p>Frais de représentation : <i>« Les fonctions suivantes bénéficient d'indemnités forfaitaires pour frais professionnels, à savoir : le président⁸³, le directeur général, les directeurs et les sous-directeurs. Dans le cadre de leur activité professionnelle, les cadres énumérés ci-dessus ont davantage de dépenses de représentation, d'acquisition ou d'entretien des relations clients. Il est parfois impossible ou très difficile d'obtenir les justificatifs de ces frais de représentation et menues dépenses. Pour des raisons pratiques, ce personnel reçoit une indemnité forfaitaire annuelle, versée en 12 mensualités, avec le salaire de base. Le montant de cette indemnité est fixé en fonction de l'importance des activités de représentation ».</i></p> <p>Frais de déplacement : un règlement relatif aux frais de déplacement approuvé en 2003 par le président du CA indique que <i>« les membres de la direction générale ont droit à une voiture de fonction ou à l'utilisation de leur voiture privée, contre un montant forfaitaire, fixé contractuellement. »</i></p> <p>Les frais forfaitaires sont indiqués dans les contrats de travail.</p>

Éléments de rémunération

À la demande de Palexpo, société anonyme de droit privé qui ne fait pas partie des entités visées par le projet de loi LOIDP, la Cour ne présente pas les éléments de rémunérations 2013 des membres de la haute direction, en application de l'article 43 al. 4 LSurv⁸⁴.

⁸¹ Note de la Cour : 60 % depuis septembre 2013 pour les directeurs et 50 % pour le directeur général.

⁸² Note de la Cour : 40 % depuis septembre 2013 pour les directeurs et 50 % pour le directeur général.

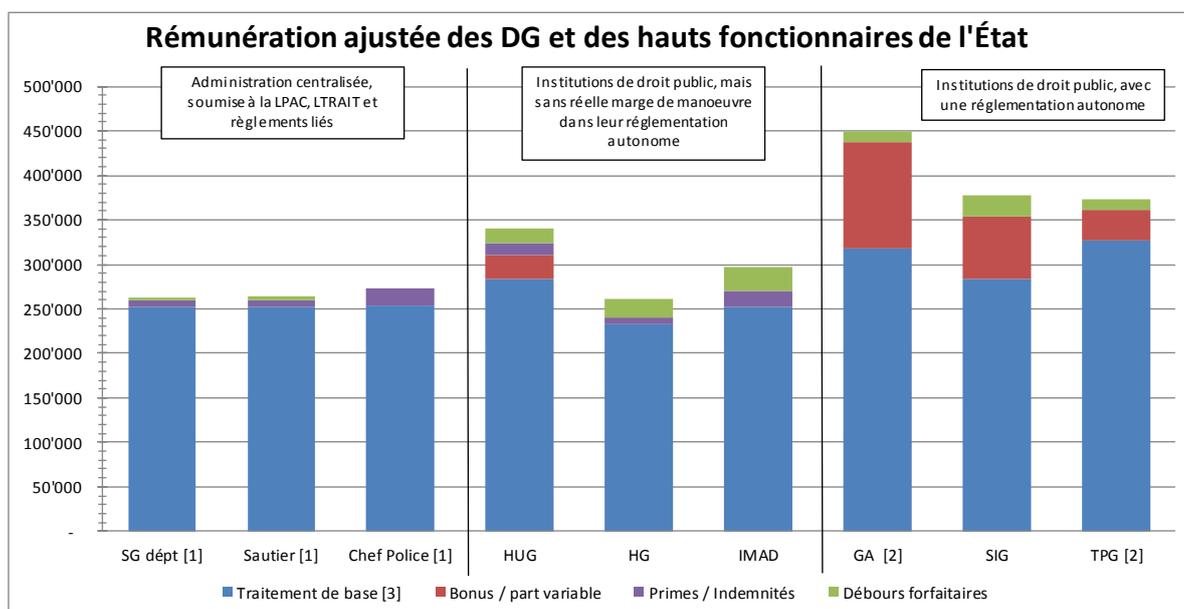
⁸³ Palexpo indique qu'en pratique le président du CA ne touche pas d'indemnité forfaitaire de déplacement mais il bénéficie du remboursement de ses frais réels.

⁸⁴ La Cour « détermine l'étendue des informations contenues dans ses rapports en tenant compte des intérêts publics et privés susceptibles de s'opposer à la divulgation de certaines informations. »

3.4. Tableaux récapitulatifs

À la suite de l'analyse de légalité présentée aux chapitres précédents, la Cour a établi un graphique récapitulatif des rémunérations des directeurs généraux dans les principaux établissements. La Cour a également inclus les rémunérations les plus élevées versées à des fonctionnaires de l'État.

La Cour tient à préciser que ce « récapitulatif » ne peut en aucun cas être interprété et assimilé à un « nivellement ». En revanche, il est nécessaire pour illustrer certains constats et recommandations relatifs à la cohérence du cadre légal et réglementaire développés au chapitre suivant.



[1] Il s'agit de la rémunération maximale prévue pour ces fonctions par les différentes bases légales et réglementaires. Cette rémunération maximale ne correspond pas forcément à la rémunération des personnes actuellement en poste et inclut le salaire de base, l'indemnité cadres supérieurs, l'indemnité heures supplémentaires, l'indemnité 6^{ème} semaine de vacances ainsi que les indemnités et débours forfaitaires liés à l'exercice de la fonction.

[2] L'écart avec les chiffres présentés au chapitre 3.3.4 s'explique par le paiement d'éléments exceptionnels sur 2013, tels que le paiement de vacances non prises.

[3] En complément du traitement de base ci-dessus, la 6^{ème} semaine de vacances non prise en fin d'année peut être payée (sauf chez SIG et TPG).

Chiffres clés 2013 (en KCHF)	HUG	HG	IMAD	GA	SIG	TPG
Revenus d'exploitation	1'759'689	454'304	209'773	376'332	1'048'452	410'129
Dont subventions	943'367	372'110	145'424	0	0	243'958
Charges de personnel	1'291'449	103'967	182'737	103'890	199'719	224'224
Charges de fonctionnement	467'856	350'598	21'642	121'244	729'991	168'899
Flux de trésorerie des activités d'investissement	-95'908	-6'663	-3'736	-121'350	-101'682	-41'838
Nombre de collaborateurs	10'334	912	1'869	834	1'688	1'891

4. ANALYSE

4.1. Contexte

En réponse aux recommandations du rapport n° 9 de la Cour des comptes l'invitant à renforcer le cadre de gouvernance, le Conseil d'État avait précisé s'être d'ores et déjà attelé à la création d'instruments légaux définissant des critères harmonisés en matière de fixation des rémunérations.

C'est ainsi que le 15 juin 2010, le Conseil d'État (CE) déposait devant le Grand Conseil (GC) le projet de loi sur l'organisation des institutions de droit public (PL 10679), dont les buts étaient de :

- renforcer le contrôle et la surveillance des établissements par le CE et le GC;
- fixer des objectifs stratégiques et vérifier leur atteinte;
- définir des règles claires et imposer la transparence dans la gestion, la rémunération et la politique du personnel;
- permettre aux organes dirigeants des établissements publics de faire face dans les meilleures conditions à leurs importantes responsabilités.

Adoptée par le Grand Conseil le 18 novembre 2011, la loi 10679 fut cependant refusée par 55.9 % des votants lors de la votation référendaire du 17 juin 2012. Les aspects contestés portaient principalement sur la composition des Conseils d'administration (CA) et de fondation (CF).

Un nouveau projet de loi sur l'organisation des institutions de droit public (LOIDP, PL11391) a été déposé par le Conseil d'État le 14 février 2014. Il reprend les éléments non contestés de la loi 10679, tout en intégrant les modifications rendues nécessaires par l'évolution du contexte juridique depuis 2011. Le PL a été renvoyé à la commission législative du Grand Conseil qui n'a pas commencé ses travaux à son égard.

En l'état actuel du projet, l'autonomie des établissements publics principaux en matière d'élaboration du statut du personnel est maintenue dans son principe par les différentes lois organiques. Il en résulte que les institutions de droit public HUG, HG, UNIGE, IMAD, sans réelle marge de manœuvre dans leur réglementation autonome, ne voient pas leur situation évoluer.

Pour les membres de la direction générale, le projet de LOIDP prévoit toutefois de transférer la compétence décisionnelle en matière de rémunération au Conseil d'État, l'art. 43 du projet ayant la teneur suivante :

« Art. 43 Rémunération

1 Le Conseil d'État fixe par voie d'arrêté, sur proposition du Conseil, la rémunération du directeur général et des membres de la direction générale. Il tient compte en particulier du secteur d'activité de l'institution, des spécificités du domaine professionnel et de la fonction ainsi que du marché.

2 La rémunération des membres de la direction générale ne doit pas dépasser, toutes indemnités comprises, le maximum de la classe 33, annuité 22, de la loi concernant le traitement et les diverses prestations alloués aux membres du personnel de l'État, du pouvoir judiciaire et des établissements hospitaliers, du 21 décembre 1973. La limite de rémunération peut être dépassée dans des cas particuliers.

3 Le montant de la rémunération du directeur général et de chaque membre de la direction générale, y compris de toutes éventuelles indemnités forfaitaires pour frais, est public. »

Pour toutes les autres institutions de droit public, l'art. 29 al.2 du projet de loi prescrit l'application par défaut de la LPAC et de la LTrait si la loi spéciale régissant l'entité ne prévoit rien en matière de statut du personnel.

Dans la continuité de son rapport n° 9 du 21 février 2008⁸⁵, et sur la base des données analysées dans le cadre du présent audit, la Cour présente ci-après des constats et des recommandations concernant le cadre de gouvernance envisagé en matière de politique de rémunération dans les institutions de droit public, à la suite du résultat des tests effectués quant à la conformité des rémunérations versées en 2013.

S'ensuivent les constats relatifs aux éléments problématiques résultant de l'inventaire (placé en **Annexe** au présent rapport).

4.2. Constats

Conformité des rémunérations versées en 2013

1. D'après les travaux effectués par la Cour, les rémunérations versées en 2013 aux membres des hautes directions sous revue l'ont été de manière globalement conforme aux bases légales et réglementaires applicables.

Certains points mineurs ou non matériels ont été communiqués aux entités concernées en cours d'intervention, telle que l'approbation formelle par le Conseil d'administration d'une pratique acceptée et connue. L'ensemble de ces points a fait l'objet d'une mesure corrective, dont la mise en œuvre est déjà terminée ou en voie de l'être.

Cohérence du cadre légal et réglementaire

2. Le projet de future LOIDP propose de donner une base légale formelle au principe de limitation de la rémunération des membres des directions générales des institutions de droit public, toutes indemnités comprises, au maximum prévu par la grille salariale de l'État, mais en autorisant simultanément des dérogations, sans en préciser les conditions d'application.

Sans orientation sur les composantes salariales ou sur le niveau de rémunération globale admissibles, les autorités d'engagement seront en manque de repères pour exercer leur pouvoir d'appréciation, et ce malgré les éventuelles analyses comparatives de rémunération avec le marché produites par les conseils d'administration.

En conséquence, la situation hétérogène sur l'usage des composantes de rémunération constatée en 2008⁸⁵ est toujours d'actualité, notamment pour des fonctions de support. Ainsi l'objectif de clarté exposé dans le projet de loi aura toutes les peines à être atteint.

Par ailleurs et comme cela avait déjà été relevé lors ce précédent audit, les disparités de composantes et de niveau de rémunération identifiées entre les établissements ne représentent pas en tant que telles un problème, mais

⁸⁵ [Audit de légalité et de gestion relatifs aux rémunérations du Conseil d'administration et de la direction de GA, des HUG, de l'HG, des SIG et des TPG](#)

elles devraient cependant pouvoir être justifiées par le Conseil d'État en fonction de critères identiques pour chaque entité, soit : l'exécution des missions de service public, la situation concurrentielle, le risque de marché encouru par l'entreprise, sa taille, la rémunération et les autres conditions contractuelles propres aux fonctions et usages dans la branche et les performances individuelles de chaque dirigeant.

3. Tant au sein de l'administration cantonale⁸⁶ qu'au sein des entités de droit public⁸⁷ soumises à la LTrait, l'application de l'art. 11C RTrait a été admise jusqu'ici dans des situations impliquant le versement de l'indemnité accordée tout au long de la durée d'occupation du poste, ce qui ne correspond au respect de la condition d'une « période déterminée » que moyennant une interprétation large de cette notion. Une telle marge de manœuvre répond aux besoins des institutions concernées et restera vraisemblablement d'autant plus nécessaire pour les organes de ces entités que le report du projet SCORE⁸⁸ empêche dans l'immédiat toute revalorisation salariale par le biais d'une réévaluation de fonction lorsqu'elle s'avère appropriée.
4. En matière de publication, et comme cela a pu être mis en évidence dans le contexte général du présent rapport, seule une partie des normes publiques cantonales en matière de rémunération sont publiquement accessibles, que ce soit par le biais du Recueil systématique genevois, des prescriptions autonomes (PA) disponibles dans l'application SIL ou des textes publiés sur les sites internet des différentes institutions de droit public.

Dans ce domaine, l'hétérogénéité est également présente. Par exemple, hormis l'État, les SIG et l'UNIGE sont les seules entités à publier leur statut du personnel⁸⁹ sur leur site internet.

Or, l'art. 11 al. 2 Cst-GE stipule que « *les règles de droit sont publiées. Les directives s'y rapportant sont publiées, à moins qu'un intérêt public prépondérant ne s'y oppose.* » Au niveau législatif, l'information du public est spécifiée aux art. 18 à 23 LIPAD. Ce dernier article précise, au sujet des entités du périmètre de consolidation⁹⁰ hors administration centralisée, qu'elles « *prennent les mesures nécessaires pour que leurs activités, leurs décisions, leurs résultats et leur situation financière soient portés à la connaissance du public, à moins qu'un intérêt prépondérant ne s'y oppose.* ».

⁸⁶ Dans son [audit de gestion relatif au système de contrôle interne en matière de primes, indemnités, débours et autres prestations accordés au sein de l'État de Genève \(rapport no 27 du 22 mars 2010\)](#), la Cour avait constaté qu'une indemnité de « super-utilisateur informatique » était octroyée à certains collaborateurs depuis plusieurs années dès lors qu'ils assuraient cette tâche en plus de leur fonction de base ou qu'une indemnité dite de « terrain » était versée à certains fonctionnaires de la mensuration officielle tant qu'ils occupaient leur poste (page 17).

⁸⁷ Par exemple aux HUG, les indemnités de fonction des membres de la direction (voir chapitre 3.3.2 du présent rapport) sont fondées sur l'art. 11C RTrait.

⁸⁸ Le projet SCORE (Système COmpétences Rémunération Évaluation) est un projet de l'État de Genève impliquant notamment un nouveau système d'évaluation de fonction et de rémunération, et qui a notamment été mentionné par la Cour lors du [suivi au 30 juin 2012](#) effectué sur l'audit de gestion relatif au système de contrôle interne en matière de primes, indemnités, débours et autres prestations accordés au sein de l'État de Genève. En juillet 2014, le Conseil d'État a écrit aux associations représentatives du personnel de l'État que le dépôt du projet de loi n'interviendrait pas avant 2016 et ferait suite à un long processus de concertation.

⁸⁹ Pour l'UNIGE, le statut du personnel est assimilé au Règlement sur le personnel de l'Université, institué par l'art. 13 LU.

⁹⁰ Assimilables ici aux « autres institutions soumises à la présente loi » (art. 23 LIPAD)

5. Actuellement, les lois régissant les FIDP/SFIDP, la FPLC et la FTI ne contiennent pas de règles concernant le statut du personnel. En cas d'entrée en vigueur de la LOIDP, ces entités devraient alors appliquer par défaut la LPAC et la LTrait ainsi que le prévoit l'art. 29 al. 2 du projet de loi. Ce changement placerait ces entités dans une situation relativement analogue aux HUG/HG/UNIGE/IMAD en termes d'absence d'autonomie en matière de rémunération.

Éléments problématiques résultant de l'inventaire

Indemnités de départ ou libération anticipée de l'obligation de travailler

6. Dans le cadre de la résiliation des rapports de travail, la Cour a constaté que des indemnités pour rupture des relations contractuelles de travail (« indemnités de départ ») ou des libérations anticipées de l'obligation de travailler, d'une durée supérieure au délai conventionnel, avaient été octroyées par l'État⁹¹, l'IMAD, les HUG, l'HG et l'UNIGE, en sus des dispositions contractuelles. Ces pratiques ne sont pas prévues dans les normes légales ou réglementaires.

Gratification pour années de service supérieures à 30 ans

7. L'art. 20 LTrait prévoit une gratification pour années de service après 25 et 30 ans de service, d'un montant de 2'000 F pour chacun de ces événements, mais rien au-delà. Or, la Cour a constaté des anciennetés supérieures à 30 ans et des versements d'indemnités dans ce cadre qui n'étaient pas prévues dans les normes légales ou réglementaires.

Prestations en nature

8. La LTrait contient, depuis son entrée en vigueur en 1974, une disposition relative aux prestations en nature (art. 8 al.1 et 2 LTrait). Cette disposition prévoit que *les traitements annuels prévus par la présente loi comprennent les prestations en nature; l'autorité ou l'organe de nomination ou d'engagement fixe le montant de la déduction à opérer sur le montant nominal du traitement des membres du personnel qui reçoivent de telles prestations, compte tenu de la valeur de celles-ci.*

En pratique, cette disposition n'est pas appliquée par l'État, l'IMAD, les HUG, l'HG et l'UNIGE. Comme cela peut être constaté à la lecture du chapitre 7 de l'Annexe, les prestations en nature offertes ou mises à disposition par les employeurs susmentionnés ne font pas l'objet de déductions sur le traitement.

Si un certain nombre d'avantages en nature pourraient être refacturés au personnel qui en bénéficie, car pouvant faire l'objet d'une valorisation monétaire fiable (p.ex. la prise en charge partielle de frais de parking par l'employeur), d'autres ne le pourraient pas sauf à consentir des coûts de structure et d'informatisation importants (p.ex. repas à prix préférentiel dans les cafétérias).

⁹¹ Pour l'État, il s'agit de la situation unique et particulière d'un collaborateur des SIG, resté sous statut LPAC suite au transfert d'actif entre l'État et les SIG concernant l'usine des Cheneviers. Le collaborateur, placé sous l'autorité des SIG, demeurerait ainsi formellement un collaborateur de l'État. L'indemnité a été versée par l'État qui a refacturé celle-ci au SIG suite aux décisions managériales des SIG.

4.3. Risques

En l'absence d'orientation sur les composantes salariales ou sur le niveau de rémunération globale admissibles, les autorités d'engagement sont face à un **risque opérationnel** de ne pas réussir à attirer le candidat idéal au cours de leurs procédures de recrutement.

Un **risque de conformité** pourrait survenir en cas d'application par trop hétérogène de la disposition constitutionnelle relative à la publication des règles de droit, induisant des litiges LIPAD représentant une charge de travail supplémentaire évitable.

Un **risque opérationnel** existe pour les FIDP/SFIDP, la FPLC et la FTI en cas d'absence d'information anticipée quant au degré d'autonomie voulu par le Parlement à leur égard.

Un **risque de conformité** existe par le versement d'indemnités pour rupture des relations contractuelles de travail (« indemnités de départ ») ou libérations anticipées de l'obligation de travailler d'une durée supérieure au délai conventionnel) et de gratifications pour des années de service supérieures à 30 ans, qui n'est pas prévu dans les normes légales ou réglementaires. De même, le risque de conformité est avéré pour les prestations en nature, la disposition légale n'étant pas respectée.

4.4. Recommandations

cf. constat 2 - règlement LOIDP

Recommandation 1

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.

Recommandation 2

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 2008⁹². À cet égard, Il conviendra également de clarifier les critères permettant de dépasser la rémunération maximale prévue dans le projet de LOIDP.

Recommandation 3

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 2008⁹³.

⁹² [Audit de légalité et de gestion relatifs aux rémunérations du Conseil d'administration et de la direction de GA, des HUG, de l'HG, des SIG et des TPG](#), pages 70 à 73

⁹³ [Audit de légalité et de gestion relatifs aux rémunérations du Conseil d'administration et de la direction de GA, des HUG, de l'HG, des SIG et des TPG](#), pages 75 à 76

À ce titre, le rapport du Conseil fédéral sur le salaire des cadres en 2013⁹⁴ est un exemple de bonne pratique pouvant être facilement transposable au contexte genevois.

cf. constat 4 - publication des règles de droit

Recommandation 4

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. De l'avis de la Cour, la publication des statuts du personnel est de nature à améliorer l'information du public et à favoriser la bonne marche de l'institution par le biais de la transparence qu'elle produit.

cf. constat 5 - statut du personnel

Recommandation 5

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.

cf. constat 6 - indemnités de départ ou libération anticipée de l'obligation de travailler

Recommandation 6

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 ou la libération anticipée de l'obligation de travailler d'une durée supérieure au délai conventionnel sont 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.

⁹⁴ *Rapport à l'intention de la Délégation des finances des Chambres fédérales sur la rémunération et sur d'autres conditions contractuelles convenues avec les cadres du plus haut niveau hiérarchique et les membres des organes dirigeants des entreprises et des établissements de la Confédération*, juin 2014, disponible sous <http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/35342.pdf>

cf. constat 7 – gratifications après plus de 30 ans de service

Recommandation 7

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. Une telle pratique a déjà cours et est correctement réglementée à GA, aux SIG, aux TPG et à Palexpo.

cf. constat 8 – prestations en nature

Recommandation 8

En l'état des bonnes pratiques en matière de rémunération⁹⁵, 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'État⁹⁶, 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.

⁹⁵ Notamment le Code suisse de bonnes pratiques pour la gouvernance d'entreprise, Economiesuisse, 2007 ou l'Ordonnance sur les salaires des cadres de la Confédération (RS 172.220.12).

⁹⁶ « Rendre l'administration plus agile », Programme de législature du Conseil d'État 2014-2018, p. 16

4.5. Observations du Conseil d'État

En date du 14 février 2014, le Conseil d'État a déposé devant le Grand Conseil un projet de loi sur l'organisation des institutions de droit public (LOIDP) (A 2 24). Ce projet de loi fait l'objet d'un travail parlementaire au moment de la publication du présent rapport. Avant d'arrêter les dispositions qui devraient figurer dans un règlement d'application, le gouvernement entend laisser au parlement le temps de délibérer sur cet objet. Cela étant, le Conseil d'État formule les remarques suivantes sur les recommandations rédigées par la Cour des comptes.

Recommandation n° 1

Le Conseil d'État estime que les éléments énoncés dans le projet de la LOIDP permettent de fixer un cadre général suffisamment précis, tout en permettant de laisser une marge de manœuvre afin de tenir compte des spécificités des établissements concernés. Pour le surplus, le fait qu'une seule et même entité (le Conseil d'État) fixe la rémunération permettra d'avoir une vue d'ensemble et une application unitaire de la loi, tout en gardant la souplesse souhaitée.

Recommandation n° 2

Sur le principe général de précision des éléments de rémunération dans un règlement d'application, le Conseil d'État renvoie à son commentaire précédent. Pour le surplus, il lui apparaît qu'il semble difficile d'inscrire dans un règlement des éléments précis de rémunération, telle que la part des rémunérations variables ou fixes pour l'ensemble des établissements concernés, dont les situations sont par nature très différentes.

Recommandations n° 3 et 4

Le Conseil d'État relève que tant l'article 11 al. 2 Cst-GE que l'article 12 al. 3 du PLLOIDP prévoient des dispositions en matière de publication en la matière. Il étudiera toutefois la nécessité de préciser cela dans un règlement d'application de la LOIDP. Il exclut toutefois la nécessité de modification de la LIPAD.

Recommandation n° 5

Le Conseil d'État prend note de la recommandation.

Recommandation n° 6

Le Conseil d'État prend note de la recommandation. Une clarification des règles de droit en la matière nécessite un ancrage dans la loi. Une modification du RTrait semble en effet insuffisante

Recommandations n° 7 et 8

Le Conseil d'État a pris note de la recommandation. Il examinera la question dans le cadre plus général de la réforme de la rémunération de la fonction publique qu'il a entrepris.

4.6. Observations des entités

Genève Aéroport (GA)

Pas d'observations.

Hôpitaux universitaires de Genève (HUG)

Les éléments relatifs aux HUG sont conformes et n'amènent pas de commentaires supplémentaires. À noter que plusieurs recommandations vont dans le sens d'une validation de pratiques existantes aux HUG ou dans une autre institution subventionnée.

Hospice général (HG)

L'Hospice général prend acte des constats et recommandations faits par la Cour des comptes qu'elle remercie pour son travail d'analyse.

Transports publics genevois (TPG)

Pas d'observations.

Université de Genève (UNIGE)

L'université a pris connaissance avec intérêt des conclusions de l'audit de l'audit de la CdC. Elle n'a pas de remarques particulières à formuler. Elle souscrit pleinement aux recommandations 6 et 8 qui donneront un cadre légal à des pratiques nécessaires à une bonne gestion.

Services industriels de Genève (SIG)

SIG confirme non seulement que les analyses présentées dans le rapport correspondent aux pratiques actuellement en cours au sein de l'entreprise mais qu'elles s'inscrivent dans le respect des diverses dispositions prévues dans les statuts, règlements et directives. SIG partage ainsi les conclusions et recommandations de la Cour des comptes.

Il est à préciser que la partie variable / bonus de la rémunération est tributaire de l'atteinte des objectifs personnels et des objectifs de l'entreprise. Le maximum n'est donc jamais atteint; pour information l'atteinte des objectifs de l'entreprise pour 2013 était de 69% et pour 2012 de 76%.

Fondation des parkings (FPark)

Pas d'observations.

Fondation pour la promotion du logement bon marché et de l'habitat coopératif (FPLC)

Pas d'observations.

Fondation pour les terrains industriels de Genève (FTI)

La FTI relève que l'introduction du projet de loi LOIDP sans modification de la LFTI (loi sur la FTI) impliquerait une réduction de l'autonomie de gestion des ressources humaines de la Fondation par rapport à sa situation actuelle.



La FTI estime que le maintien d'une certaine autonomie dans ce domaine constitue une composante importante de sa capacité à remplir sa mission.

Fondations immobilières de droit public et son secrétariat (FIDP et SFIDP)

Pas d'observations.

Fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)

Pas d'observations.

Institution de maintien, d'aide et de soins à domicile (IMAD)

Pas d'observations.

Palexpo SA

Pas d'observations.

5. TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS ET ACTIONS

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			
		Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
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)	
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)	
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)	
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)	

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			
		Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délaï au	Fait le
4.2.4	<p>Recommandation 5 – statut du personnel</p> <p>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.</p>	1	CE	Terme du débat parlementaire sur la LOIDP (note CDC : recommandation acceptée par le CE à ce stade)	
4.2.4	<p>Recommandation 6 – indemnités de départ ou libération anticipée de l'obligation de travailler</p> <p>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.</p>	1	CE	Terme du débat parlementaire sur la LOIDP (note CDC : recommandation acceptée par le CE à ce stade)	
4.2.4	<p>Recommandation 7 – gratifications après plus de 30 ans de service</p> <p>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.</p>	1	CE	31.12.2016	

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			
		Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
4.2.4	<p>Recommandation 8 – prestations en nature</p> <p>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.</p>	1	CE	31.12.2016	

6. DIVERS

6.1. Glossaire des risques

Typologie des risques adaptée au secteur public et aux entreprises contrôlées par l'État

Afin de définir une **typologie des risques pertinente aux institutions et entreprises soumises au contrôle de la Cour des comptes**, celle-ci s'est référée à la littérature économique récente en matière de gestion des risques et de système de contrôle interne, relative tant aux entreprises privées qu'au secteur public. En outre, aux fins de cohésion terminologique pour les entités auditées, la Cour s'est également inspirée du « Manuel du contrôle interne, partie I » de l'État de Genève (version du 13 décembre 2006).

Dans un contexte économique, le **risque** représente la « possibilité qu'un événement survienne et nuise à l'atteinte d'objectifs ». Ainsi, la Cour a identifié trois catégories de risques majeurs, à savoir ceux liés aux objectifs **opérationnels** (1), ceux liés aux objectifs **financiers** (2) et ceux liés aux objectifs de **conformité** (3).

1) Les risques liés aux objectifs opérationnels relèvent de constatations qui touchent à la structure, à l'organisation et au fonctionnement de l'État et de ses services ou entités, et dont les conséquences peuvent avoir une incidence notable sur la qualité des prestations fournies, sur l'activité courante, voire sur la poursuite de son activité.

Exemples :

- engagement de personnel dont les compétences ne sont pas en adéquation avec le cahier des charges ;
- mauvaise rédaction du cahier des charges débouchant sur l'engagement de personnel;
- mesures de protection des données entrantes et sortantes insuffisantes débouchant sur leur utilisation par des personnes non autorisées;
- mauvaise organisation de la conservation et de l'entretien du parc informatique, absence de contrat de maintenance (pannes), dépendances critiques ;
- accident, pollution, risques environnementaux.

2) Les risques liés aux objectifs financiers relèvent de constatations qui touchent aux flux financiers gérés par l'État et ses services et dont les conséquences peuvent avoir une incidence significative sur les comptes, sur la qualité de l'information financière, sur le patrimoine de l'entité ainsi que sur la collecte des recettes, le volume des charges et des investissements ou le volume et coût de financement.

Exemples :

- insuffisance de couverture d'assurance entraînant un décaissement de l'État en cas de survenance du risque mal couvert ;
- sous-dimensionnement d'un projet, surestimation de sa rentabilité entraînant l'approbation du projet.

3) Les risques liés aux objectifs de conformité (« compliance ») relèvent de constatations qui touchent au non-respect des dispositions légales, réglementaires, statutaires ou tout autre document de référence auquel l'entité est soumise et dont les conséquences peuvent avoir une incidence sur le plan juridique, financier ou opérationnel.

Exemples :

- dépassement de crédit d'investissement sans information aux instances prévues ;
- tenue de comptabilité et présentation des états financiers hors du cadre légal prescrit (comptabilité d'encaissement au lieu de comptabilité d'engagement, non-respect de normes comptables, etc.) ;
- absence de tenue d'un registre des actifs immobilisés ;
- paiement de factures sans les approbations requises, acquisition de matériel sans appliquer les procédures habituelles ;

À ces trois risques majeurs peuvent s'ajouter trois autres risques spécifiques qui sont les risques de **contrôle** (4), de **fraude** (5) et **d'image** (6).

4) Le risque de contrôle relève de constatations qui touchent à une utilisation inadéquate ou à l'absence de procédures et de documents de supervision et de contrôle ainsi que de fixation d'objectifs. Ses conséquences peuvent avoir une incidence sur la réalisation des objectifs opérationnels, financiers et de conformité.

Exemples :

- absence de tableau de bord débouchant sur la consommation des moyens disponibles sans s'en apercevoir ;
- procédures de contrôle interne non appliquées débouchant sur des actions qui n'auraient pas dû être entreprises ;
- absence de décision, d'action, de sanction débouchant sur une paralysie ou des prestations de moindre qualité.

5) Le risque de fraude relève de constatations qui touchent aux vols, aux détournements, aux abus de confiance ou à la corruption. Ses conséquences peuvent avoir une incidence sur la réalisation des objectifs opérationnels, financiers et de conformité.

Exemples :

- organisation mise en place ne permettant pas de détecter le vol d'argent ou de marchandises ;
- création d'emplois fictifs ;
- adjudications arbitraires liées à l'octroi d'avantages ou à des liens d'intérêt ;
- présentation d'informations financières sciemment erronées, par exemple sous-estimer les pertes, surestimer les recettes ou ignorer et ne pas signaler les dépassements de budget, en vue de maintenir ou obtenir des avantages personnels, dont le salaire.

6) Le risque d'image (également connu sous « risque de réputation ») relève de constatations qui touchent à la capacité de l'État et de ses services ou entités à être crédible et à mobiliser des ressources financières, humaines ou sociales. Ses conséquences peuvent avoir une incidence sur la réalisation des objectifs opérationnels, financiers et de conformité.

Exemples :

- absence de contrôle sur les bénéficiaires de prestations de l'État ;
- bonne ou mauvaise réputation des acheteurs et impact sur les prix,
- porter à la connaissance du public la mauvaise utilisation de fonds entraînant la possible réduction ou la suppression de subventions et donations.

6.2. Remerciements

La Cour remercie l'ensemble des collaborateurs des entités auditées qui lui ont consacré du temps.

L'audit a été terminé fin août 2014. Le rapport complet a été transmis fin septembre 2014 aux entités auditées et au Conseil d'État dont les observations remises en octobre 2014 ont été dûment reproduites dans le rapport.

La synthèse a été rédigée après réception des observations des audités.

Genève, le 30 octobre 2014

Stanislas Zuin
Magistrat titulaire

Isabelle Terrier
Magistrate titulaire

Hans Isler
Magistrat suppléant

7. ANNEXE (VOIR DOCUMENT SÉPARÉ)

**INVENTAIRE DES BASES LÉGALES ET DONNÉES
CHIFFRÉES POUR L'ANNÉE 2012**

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 comprises dans son périmètre d'action, peut communiquer à la Cour des comptes des faits ou des pratiques qui pourraient être utiles à l'accomplissement des tâches de cette autorité.

La Cour des comptes garantit l'anonymat des personnes qui lui transmettent des informations, mais n'accepte pas de communication anonyme.

Vous pouvez prendre contact avec la Cour des comptes par téléphone, courrier postal, fax ou courrier électronique.

Cour des comptes - CP 3159 - 1211 Genève 3
tél. 022 388 77 90 - fax 022 388 77 99
<http://www.cdc-ge.ch>



Cour des comptes - CP 3159 - 1211 Genève 3
tél. 022 388 77 90 - fax 022 388 77 99
<http://www.cdc-ge.ch>