

# COUR DES COMPTES

RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE

OCTOBRE 2014

TOME 2 : ANNEXES



## LA COUR DES COMPTES

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

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

**Sont soumis au contrôle** de la Cour des comptes :

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

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

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

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

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

**Contactez la Cour** par téléphone, courrier postal, fax ou courrier électronique. Vous trouverez nos coordonnées sur Internet :

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

## TABLE DES MATIERES

N° 46 OCP : audit de légalité et de gestion relatif à la mise en œuvre de la loi 9332 concernant la gestion électronique des dossiers (GED) .....	14
N° 47 Ville de Genève : audit de légalité et de gestion relatif à l'organisation et au financement de la Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle (FASE) .....	23
N° 48 CIA – CEH : audit de légalité et de gestion relatif à la gestion du parc immobilier .....	27
N° 49 DIP : audit de gestion relatif au dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance .....	32
N° 50 DARES - HUG : audit de légalité et de gestion relatif à l'organisation et à la surveillance de l'aide sanitaire d'urgence .....	65
N° 51 Ville de Genève : audit de gestion relatif à la gouvernance de la Direction des systèmes d'information et de communication (DSIC) .....	81
N° 52 Ville d'Onex : audit de légalité et de gestion relatif au processus d'achats .....	83
N° 53 ASFC : audit de légalité et financier relatif à l'utilisation des subventions publiques versées en faveur de la formation de la relève sportive .....	93
N° 54 Pouvoir judiciaire : audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire .....	103
N° 55 Rentes genevoises : audit de légalité et de gestion .....	128
N° 56 GA – UNIGE – FPark – HG – TPG – FIDP : audit de légalité et de gestion, relatif à la passation des marchés publics de services et de fournitures .....	140
N° 57 État de Genève : audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des heures des gardes cantonaux de l'environnement .....	158
N° 58 Commune de Genthod : Audit de légalité, financier et de gestion .....	160
N° 59 État de Genève - Département de l'urbanisme : Audit de légalité et de gestion relatif à la taxe d'équipement .....	172
N° 60 Fondation pour la promotion du logement bon marché et de l'habitat coopératif (FPLC) : Audit de légalité, financier et de gestion .....	181
N° 61 Ville de Genève – Département des finances et du logement : Audit de légalité et de gestion de la Gérance immobilière municipale (GIM) .....	185
N° 62 État de Genève - DU : audit de légalité et de gestion relatif à l'établissement et à l'adoption des plans localisés de quartier (PLQ), ainsi qu'à l'octroi des autorisations de construire pour du logement collectif neuf .....	192
N° 63 État de Genève - CHA : audit de gestion du Service des votations et élections (SVE) .....	204
N° 64 Ville de Genève : audit de légalité et de gestion du réaménagement de la plaine de Plainpalais .....	210
N° 65 État de Genève : audit de gestion de la gouvernance globale des systèmes d'information .....	225
N° 66 État de Genève : audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA) .....	234
N° 67 Ville de Carouge : audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines .....	256
N° 68 Ville de Chêne-Bougeries : audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines .....	277

---

N° 69 Commune de Corsier : audit de gestion financière .....	307
N° 70 Commune d’Hermance : audit de gestion financière .....	318
N° 71 Association Genève Futur Hockey : audit de légalité, financier et de gestion .....	330
N° 72 Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) : audit de gestion des files d’attente .....	343
N° 73 État de Genève : audit de gestion relatif aux coûts informatiques des votations et élections .....	357
N° 74 Chancellerie : audit de légalité et de gestion relatif au dépouillement centralisé .....	364
N° 75 Groupement Intercommunal pour l’Animation Parascolaire (GIAP) : audit des processus de paiement .....	370
N° 76 Transports publics genevois (TPG) : audit de légalité relatif à l’application du statut du personnel aux jours de congé des membres du Collège de direction.....	384
N° 77 Ville de Genève : audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules (COGEVE) .....	388
N° 78 État de Genève : audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules (MOVE) .....	388
N° 79 SIG : audit de gestion relatif à la gouvernance du processus d’investissement.....	389
N° 80 Audit financier et de gestion relatif à l’entretien des routes, Convention de 1936 et décomptes routiers .....	389

## Rapports publiés en 2011-2012

Libellé du rapport	Entité auditée (service)	Recommandations			Réalisées	Non réalisées au 30 juin 2014	Sans objet
		Proposées	Rejetées	Acceptées			
N° 46 : Audit de légalité et de gestion relatif à la mise en œuvre de la loi 9332 concernant la gestion électronique des dossiers à l'OCP (GED)	État de Genève	7	-	7	2	5	-
N° 47 : Audit de légalité et de gestion relatif à l'organisation et au financement de la Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle (FASE)	Ville de Genève	4	-	4	4	-	-
N° 48 (*) : Audit de gestion et de légalité relatif à la gestion du parc immobilier de la CIA et de la CEH	CIA – CEH	8	-	8	4	4	-
N° 49 (*) : Audit de gestion relatif au dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance	État de Genève – DIP / divers	40	11	29	14	15	-
N° 50 (*) : Audit de légalité et de gestion relatif à l'organisation et à la surveillance de l'aide sanitaire d'urgence	État de Genève – Ville de Genève – HUG - GA	18	-	18	7	11	-
N° 51 (*) : Audit de gestion relatif à la gouvernance de la direction des systèmes d'information et de communication (DSIC)	Ville de Genève	2	-	2	2	-	-
N° 52 (*) : Audit légalité et de gestion relatif au processus d'achats	Ville d'Onex	13	-	13	10	3	-
N° 53 : Audit de légalité et financier relatif à l'utilisation des subventions publiques versées en faveur de la formation de la relève sportive	ASFC – SFC SA	13	-	13	12	1	-

## Rapports publiés en 2011-2012 (suite)

Libellé du rapport	Entité auditée (service)	Recommandations			Réalisées	Non réalisées au 30 juin 2014	Sans objet
		Proposées	Rejetées	Acceptées			
N° 54 (*) : Audit de gestion relatif à l'organisation administrative et au processus budgétaire au sein du Pouvoir judiciaire	État de Genève - PJ	26	-	26	20	6	-
N° 55 : Audit de légalité et de gestion relatif aux Rentes genevoises	Rentes genevoises	17	-	17	16	1	-
N° 56 : Audit de légalité et de gestion relatif à la passation des marchés publics de services et de fournitures	GA – UNIGE – Fpark – HG – TPG – FIDP – État de Genève	29	1	28	23	5	-
N° 57 (*) : Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des heures des gardes cantonaux de l'environnement	État de Genève	3	-	3	3	-	-
<b>État au 30.06.2014 (rapports publiés en 2011-2012)</b>		<b>180</b>	<b>12</b>	<b>168</b>	<b>117</b>	<b>51</b>	<b>-</b>

(\*) Rapports non pris en compte lors du premier suivi au 30 juin 2012 car aucune recommandation n'arrive à échéance le 30 juin 2012.

**Taux d'acceptation<sup>1</sup>** des recommandations : **93 %**

**Taux de réalisation<sup>2</sup>** des recommandations après le premier suivi (**juin 2012**, soit 1 mois en moyenne) : **13%**

**Taux de réalisation** des recommandations après le deuxième suivi (**juin 2013**, soit 14 mois en moyenne) : **42%**

**Taux de réalisation** des recommandations après le troisième suivi (**juin 2014**, soit 26 mois en moyenne) : **70%**

<sup>1</sup> Nombre de recommandations acceptées / nombre de recommandations proposées

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

## Rapports publiés en 2011-2012 (fin)

La classification des 168 recommandations acceptées a été établie par niveau de risque et est la suivante au 30 juin 2014 :

Échelle de risque	Recommandations acceptées		Recommandations réalisées	
	En nombre	En %	En nombre	En %
Risque mineur à modéré (niveaux 1 à 2)	117	70%	84	72%
Risque majeur à très significatif (niveaux 3 à 4)	51	30%	33	28%
Total	168	100%	117	100%

## Rapports publiés en 2012-2013

Libellé du rapport	Entité auditée (service)	Recommandations			Parmi les recommandations acceptées			
		Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	En cours	Sans effet	Sans objet
N° 58 : Audit de légalité, financier et de gestion	Commune de Genthod	19	-	19	16	3	-	-
N° 59 : Audit de légalité et de gestion relatif à la taxe d'équipement	État de Genève - DU	19	-	19	18	1	-	-
N° 60 : Audit de légalité, financier et de gestion	FPLC	3	-	3	-	3	-	-
N° 61 : Audit de légalité et de gestion de la Gérance immobilière municipale (GIM)	Ville de Genève	11	-	11	8	3	-	-
N° 62 (*) : Audit de légalité et de gestion relatif à l'établissement et à l'adoption des PLQ, ainsi qu'à l'octroi des autorisations de construire pour du logement collectif neuf	État de Genève - DU	17	-	17	3	14	-	-
N° 63 (*) : Audit de gestion du Service des votations et élections (SVE)	État de Genève - CHA	9	-	9	6	3	-	-
N° 64 (*) : Audit de légalité et de gestion du réaménagement de la plaine de Plainpalais	Ville de Genève	17	-	17	10	7	-	-
N° 65 (*) : Audit de gestion de la gouvernance globale des systèmes d'information	État de Genève	12	-	12	5	7	-	-
<b>État au 30.06.2014 (rapports publiés en 2012-2013)</b>		<b>107</b>	<b>-</b>	<b>107</b>	<b>66</b>	<b>41</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

(\*) Rapports non pris en compte lors du premier suivi au 30 juin 2013 car la majorité des recommandations arrive à échéance après le 30 juin 2013.

## Rapports publiés en 2012-2013 (fin)

**Taux d'acceptation<sup>3</sup>** des recommandations : **100 %**

**Taux de réalisation<sup>4</sup>** des recommandations après le premier suivi (**juin 2013**, soit 6 mois en moyenne) : **42%**

**Taux de réalisation** des recommandations après le deuxième suivi (**juin 2014**, soit 16 mois en moyenne) : **62%**

Échelle de risque	Recommandations acceptées		Recommandations réalisées	
	En nombre	En %	En nombre	En %
Risque mineur à modéré (niveaux 1 à 2)	79	74%	47	71%
Risque majeur à très significatif (niveaux 3 à 4)	28	26%	19	29%
Total	107	100%	66	100%

<sup>3</sup> Nombre de recommandations acceptées / nombre de recommandations proposées

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

## Rapports publiés en 2013-2014

Libellé du rapport	Entité auditée (service)	Recommandations			Parmi les recommandations acceptées			
		Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	En cours	Sans effet	Sans objet
N° 66 : Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)	État de Genève - DF	18	-	18	3	15	-	-
N° 67 : Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines	Ville de Carouge	43	-	43	25	14	4	-
N° 68 : Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines	Ville de Chêne-Bougeries	51	-	51	8	34	9	-
N° 69 : Audit de gestion financière	Commune de Corsier	13	-	13	10	3	-	-
N° 70 : Audit de gestion financière	Commune d'Hermance	17	-	17	11	5	1	-
N° 71 : Audit de légalité, financier et de gestion de l'association Genève Futur Hockey	Association Genève Futur Hockey / État de Genève / Ville de Genève	10	-	10	5	4	1	-
N° 72 : Audit de gestion – Gestion des files d'attente	Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG)	16	-	16	-	15	1	-
N° 73 : Audit de gestion - Coûts informatiques relatifs aux votations et élections	État de Genève	13	-	13	-	13	-	-
N° 74 : Audit de légalité et de gestion - Dépouillement centralisé	Chancellerie	8	-	8	2	5	1	-

## Rapports publiés en 2013-2014 (suite)

Libellé du rapport	Entité auditée (service)	Recommandations			Parmi les recommandations acceptées			
		Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	En cours	Sans effet	Sans objet
N°75 : Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)	GIAP	13	-	13	3	10	-	-
N°76 : Audit de légalité relatif à l'application du statut du personnel aux jours de congé des membres du Collège de direction des Transports publics genevois (TPG)	TPG	5	-	5	4	1	-	-
N°77 (*) : Audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules de la Ville de Genève / COGEVE	Ville de Genève	12	-	12	-	12	-	-
N°78 (*) : Audit de gestion relatif à la gestion du parc des véhicules de l'État de Genève / MOVE	État de Genève	14	-	14	-	14	-	-
N°79 (*) : Audit de gestion relatif à la gouvernance du processus d'investissement des SIG	SIG	13	-	13	-	13	-	-
N°80 (*) : Audit financier et de gestion relatif à l'entretien des routes, Convention de 1936 et décomptes routiers		11	-	11	-	11	-	-
<b>État au 30.06.2014 (rapports publiés en 2013-2014)</b>		<b>257</b>	<b>-</b>	<b>71</b>	<b>169</b>	<b>17</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

(\*) Rapports non pris en compte lors du premier suivi au 30 juin 2014 car la majorité des recommandations arrive à échéance après le 30 juin 2014.

## Rapports publiés en 2013-2014 (fin)

**Taux d'acceptation**<sup>5</sup> des recommandations : 100%

**Taux de réalisation**<sup>6</sup> des recommandations après le premier suivi (**juin 2014**, soit 9 mois en moyenne) : 34%

Durant l'année 2013-2014, la Cour a émis 257 recommandations et en a suivi 207 au 30 juin 2014. Une classification des 207 recommandations suivies a été établie par niveau de risque et est la suivante au 30 juin 2014 :

Échelle de risque	Recommandations acceptées		Recommandations réalisées	
	En nombre	En %	En nombre	En %
Risque mineur à modéré (niveaux 1 à 2)	155	75%	56	79%
Risque majeur à très significatif (niveaux 3 à 4)	52	25%	15	21%
Total	207	100%	71	100%

<sup>5</sup> Nombre de recommandations acceptées / nombre de recommandations proposées

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

## Cumul des rapports publiés de juillet 2011 à juin 2014

Au cours des trois dernières années, la Cour a publié 41 rapports et émis 544 recommandations dont la situation au 30 juin 2014 est la suivante :

Juillet 2011 à juin 2014	Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	En cours	Sans effet ou non réalisées après 3 suivis	Sans objet
<b>État [unités] au 30.06.2014</b> (note : 50 recommandations émises au 1 <sup>er</sup> semestre 2014 classées « en cours » n'ont pas fait l'objet d'un suivi)	<b>544</b>	<b>12</b>	<b>532</b>	<b>254</b>	<b>210</b>	<b>68</b>	<b>0</b>
<b>État [%] au 30.06.2014</b> (note : 50 recommandations émises au 1 <sup>er</sup> semestre 2014 classées « en cours » n'ont pas fait l'objet d'un suivi)	<b>100%</b>	<b>2%</b>	<b>98%</b>	<b>47%</b>	<b>39%</b>	<b>13%</b>	<b>0%</b>

### Pour mémoire :

<b>État [%] au 30.06.2013 des 546 recommandations émises de juillet 2010 à juin 2013</b> (note : 55 recommandations émises au 1 <sup>er</sup> semestre 2013 classées « en cours » n'ont pas fait l'objet d'un suivi)	<b>100%</b>	<b>2%</b>	<b>98%</b>	<b>49%</b>	<b>32%</b>	<b>16%</b>	<b>0%</b>
<b>État [%] au 30.06.2012 des 611 recommandations émises de juillet 2009 à juin 2012</b> (note : 99 recommandations émises au 1 <sup>er</sup> semestre 2012 classées « en cours » n'ont pas fait l'objet d'un suivi)	<b>100%</b>	<b>2%</b>	<b>98%</b>	<b>40%</b>	<b>43%</b>	<b>14%</b>	<b>0%</b>
<b>État [%] au 30.06.2011 des 568 recommandations émises de juillet 2008 à juin 2011</b> (note : 136 recommandations émises au 1 <sup>er</sup> semestre 2011 classées « en cours » n'ont pas fait l'objet d'un suivi)	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>39%</b>	<b>48%</b>	<b>11%</b>	<b>2%</b>

## **N° 46 OCP : audit de légalité et de gestion relatif à la mise en œuvre de la loi 9332 concernant la gestion électronique des dossiers (GED) rapport publié le 14 décembre 2011**

La Cour a émis 7 recommandations. Elles ont toutes été acceptées spontanément par l'audité.

Suite à l'audit de la Cour en 2011, l'OCPM s'était engagé à mettre en œuvre les 7 recommandations préconisées dans un délai de deux ans sans demande complémentaire de budget. Au 30 juin 2014, seules deux recommandations ont été totalement réalisées.

Dès 2011, l'OCPM a mis en place une organisation de projet spécifique à la GED et a lancé le projet SAPHIR (**S**olution **A**daptée et **P**erformante pour l'**H**armonisation et l'**I**ndexation des **R**éférences) reprenant notamment l'ensemble des recommandations émises par la Cour et devant permettre à terme une gestion en prétraitement des dossiers.

De nombreux travaux ont été menés conduisant notamment à :

- En termes d'ergonomie et d'indexation :
  - la mise en place de l'indexation,
  - l'amélioration de la visualisation des documents (vignettes),
  - la modification de l'Onglet GED (dossier Marceau).
- En termes de communication et formation : les manuels utilisateurs sont produits et communiqués aux collaborateurs au fur et à mesure du déploiement des nouveautés.
- En termes d'outil et de processus :
  - l'analyse de différentes options de scannage, contrôle qualité et pré-indexations (choix notamment du format PDF),
  - la définition des processus métier dans le cadre du « pré-traitement »,

Au 30 juin 2014, cinq recommandations demeurent non réalisées : force est de constater que la gestion électronique des documents avec comme objectif premier la mise en œuvre d'une gestion des documents en prétraitement n'est pas opérationnelle à l'OCPM.

Comme motif principal de cette non-réalisation, l'OCPM avance que le projet tel qu'initialement pensé a fortement évolué dans son objectif et son contenu. Les éléments constitutifs de la GED tels que décrits lors de l'audit ont ainsi été redéfinis. Au-delà de la gestion documentaire initialement prévue, le projet SAPHIR intègre d'autres fonctionnalités telles que la gestion des prestations, des flux d'information et la mise en place de tableau de bord. L'OCPM a ainsi souhaité profiter du projet GED pour faire évoluer son organisation et son fonctionnement interne. Ainsi, le projet s'est étoffé et a nécessité plus de matières à traiter, générant un budget et un délai supérieurs à ce qui était initialement prévu.

À ce jour, l'OCPM souhaite voir le projet SAPHIR aboutir et mettre en œuvre la GED ainsi que le prétraitement des documents entrants et sortants. La GED, le prétraitement et une organisation autour d'un point unique d'entrée sont des éléments nécessaires pour que l'office puisse améliorer ses performances en matière de traitement des dossiers et de fourniture des prestations. Cette nouvelle approche organisationnelle du travail constitue l'élément de base permettant de fluidifier les échanges au sein de l'office et de réorganiser les tâches de chacun des services.

Aussi, deux options se présentent à l'OCPM pour la mise en place d'une telle solution.

### Mise en œuvre complète de SAPHIR

Le projet SAPHIR est à ce jour arrêté dans l'attente d'arbitrage budgétaire au sein du DSE. Dans la mesure où les forces précédemment engagées seraient réactivées, l'OCPM devrait pouvoir finir en 2015 la mise en œuvre de SAPHIR. La dernière planification présentée le 25 juin 2014, soit avant la réduction des effectifs, prévoyait une mise en recette en 5 phases étendues entre le 1er septembre 2014 et le 1er avril 2015.

La DGSJ confirme également que la mise en œuvre de SAPHIR reste possible d'un point de vue informatique sur la base des estimations présentée le 25 juin 2014 à partir du moment où les moyens de part et d'autre sont disponibles.

*Mise en œuvre de la GED en prétraitement comme solution transitoire*

Par ailleurs, une solution transitoire, pouvant servir de passerelle lors de l'activation future de Saphir, peut également être envisagée avec notamment la mise en place d'un module de notifications GED en prétraitement permettant une activation partielle d'un point d'entrée unique des documents. Cela ne couvrirait pas la totalité des fonctionnalités et prestations prévues par SAPHIR, mais aurait néanmoins l'avantage de mettre en œuvre rapidement quelques outils simples pour, au minimum, gérer certaines catégories de documents et intégrer ainsi une ou deux prestations. Les autres éléments du projet pourraient ensuite être mis en œuvre graduellement. Cette approche permettrait aussi à l'OCPM de se familiariser progressivement à cette nouvelle organisation et servirait de passerelle dans l'attente de la future GED telle qu'elle a été prévue dans le projet Saphir.

Cette solution permettrait de boucler la loi 9332. La DGSJ confirme la faisabilité technique de ce type de solution pour la fin 2014, ainsi que la disponibilité des ressources nécessaires sur la base d'une charge de

travail estimée à environ 40 jours/homme pour réaliser les solutions identifiées.

La Cour ne peut qu'encourager la mise en œuvre de cette solution transitoire qui en effet permettra de voir aboutir des années de travail et d'initier une phase de changement organisationnel et de mode de fonctionnement au sein de l'office. La mise en œuvre complète de SAPHIR viendra dans un second temps parachever la solution transitoire pour permettre à terme l'optimisation de la gestion des dossiers et des prestations de l'OCPM.

N° 46 : Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion électronique des dossiers OCP - État de Genève		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p><b>cf. constat 1</b></p> <p>La direction de l'OCP est invitée, avec l'aide du CTI, à améliorer l'ergonomie actuelle de l'onglet GED. Il serait notamment utile aux collaborateurs d'avoir une visualisation par vignette des documents composant le dossier numérique. Ceci devrait permettre une identification rapide et immédiate de la nature et des informations contenues dans les documents numérisés.</p> <p>Il conviendra de déterminer dans les plus brefs délais :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Des améliorations de l'indexation actuelle de traitement. Ces dernières devraient essentiellement porter sur la simplification des types de documents (formulaire, lettre, quittance, pièce d'identité, etc.) et les limiter à un nombre raisonnable, soit une douzaine.</li> <li>Une indexation métier qui devrait être basée sur la chronologie de traitement des informations. Il conviendrait pour cela de poursuivre la réflexion actuelle menée par l'OCP de classer les documents numériques propres à un administré selon le « cycle de vie » chronologique de cet administré (réflexion nommée à l'interne « dossier Marceau »).</li> </ul>	3	Nouveau chef de projet GED	Pas de nouveau délai connu  (initial 31.12.2012)		<p>Non réalisé au 30 juin 2014.</p> <p>Trois lots d'amélioration ont été identifiés par les utilisateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lot 1 : Indexation, pour partie en production depuis juin 2013, pour partie spécifié</li> <li>Lot 2 : Visualisation des documents (vignettage), mis en production en juin 2013.</li> <li>Lot 3 : Onglet GED (dossier Marceau), spécifié ; cas d'utilisation et développements en attente.</li> </ul> <p>Un recensement d'autres demandes d'amélioration a également été effectué.</p> <p>L'étude a été finalisée et le développement planifié pour une mise en recette des derniers éléments au printemps 2015, puis en production de l'ensemble d'ici à l'été. La tenue de cette dernière échéance semble toutefois compromise par les contraintes budgétaires DGSI actuelles.</p>

N° 46 : Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion électronique des dossiers OCP - État de Genève		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p><b>cf. constat 3</b></p> <p>La Cour recommande à l'OCP d'effectuer une analyse des besoins (OCR, code-barres, etc.) afin d'identifier si une modernisation du parc scanner et du logiciel de numérisation est nécessaire. Ceci notamment afin de faciliter les évolutions futures de l'organisation de l'OCP liée à la GED (voir chapitre 4.3).</p>	3	Nouveau chef de projet GED	31.12.2012	30.06.2014	<p>Fait.</p> <p>De nouveaux scanners ont été acquis et une nouvelle chaîne de numérisation (DPU-Scan) configurée et déployée en 2013. Le gain d'efficacité est actuellement estimé à 20% sur l'ensemble de la chaîne.</p> <p>Pour raison d'économies sur le développement et les investissements matériels, l'utilisation de codes Datamatrix a été repoussée au profit d'une solution d'indexation à l'écran qui préserve toutefois les simplifications de traitement des pièces attribuées à plusieurs administrés.</p> <p>Les analyses métiers sont terminées depuis avril 2014.</p>

N° 46 : Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion électronique des dossiers OCP- État de Genève		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p><b>cf. constat 5</b></p> <p>La direction de l'OCP est invitée à mettre à jour et à communiquer le manuel utilisateur aux collaborateurs. La Cour recommande également l'organisation de formations complémentaires sur l'outil informatique aux collaborateurs.</p>	2	Nouveau chef de projet GED	31.05.2012	30.06.2014	<p>Fait.</p> <p>Les manuels sont produits au fur et à mesure du déploiement des nouveautés. Ainsi, à ce jour ont été diffusés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>le manuel utilisateur de la nouvelle chaîne d'acquisition DPU-Scan ;</li> <li>le manuel d'utilisation de la nouvelle fenêtre de visualisation des documents (vignettage) ;</li> <li>le référentiel des nouveaux index "Pièces jointes".</li> </ul> <p>Une marche à suivre portant sur le rattrapage des dates (identification des dates de réception) est en cours de validation.</p> <p>Par ailleurs, l'OCP communique régulièrement sur le projet SAPHIR et les nouveautés apportées à la GED (4e bulletin diffusé le 28.05.2013).</p>

N° 46 : Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion électronique des dossiers OCP - État de Genève		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p><b>cf. constats 1 et 2</b></p> <p>La direction de l'OCP est invitée à mettre en place une GED en pré-traitement. Ce mode est également utilisé par d'autres services de l'État de Genève ou offices de la population d'autres cantons ou villes suisses. Pour ce faire, il conviendrait de procéder aux modifications organisationnelles suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fusionner les secteurs courrier et dossiers GED afin de n'avoir qu'un seul et unique point de traitement du courrier (tri et numérisation).</li> <li>• Numériser les documents dès leur réception afin de permettre aux collaborateurs un traitement par voie électronique des dossiers. Cette organisation « pré-traitement » permet de supprimer le flux papier.</li> <li>• Organiser un tri électronique des documents entrants avec des règles de gestion permettant une attribution automatique du courrier par type de prestation.</li> <li>• Supprimer les exceptions à la numérisation (types d'autorisations « N », « F » « B » et « L ») afin d'avoir une règle simple et unique qui est la numérisation de tous les documents</li> </ul>	3	Directeur général OCP	Pas de nouveau délai connu  (initial 31.12.2012)		<p>Non réalisé au 30 juin 2014.</p> <p>Les travaux de simplification du processus de création des dossiers ont aboutis à la mise en production d'un nouvel écran CALVIN.</p> <p>Le nouveau processus de numérisation en prétraitement a été décrit ; il intègre tous les types d'autorisations. Les écrans ont été entièrement spécifiés ainsi que les règles d'attribution automatique des demandes en premier niveau. Les développements sont en cours et la livraison graduelle des écrans en recette planifiée à partir de l'été 2014 pour une mise en production de l'intégralité des composants du processus d'ici à l'été 2015. La tenue de cette dernière échéance semble toutefois compromise par les contraintes budgétaires actuelles.</p> <p>Le workflow de gestion des demandes via des tables maîtresses CALVIN a été spécifié par le métier et les développements ont débuté.</p>

N° 46 : Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion électronique des dossiers OCP - État de Genève		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p><b>cf. constat 1</b></p> <p>La direction de l'OCP est invitée à définir et formaliser ses besoins en matière d'archivage de documents ainsi que les règles spécifiques en matière de délais de conservation, de niveau de protection des documents et de conditions d'utilisations futures potentielles. Ce document devra préciser également les besoins propres aux archives cantonales et fédérales (cf. LAr et LARCH).</p> <p>De même, la direction de l'OCP devra s'assurer que la nouvelle évolution de la GED permettra de respecter les normes de protection des données et notamment de numériser au format PDF-A. Enfin, le stock de documents actuellement stockés au format « TIFF » devra être converti au format PDF-A.</p>	2	Nouveau chef de projet GED	31.12.2014  (initial 31.12.2012)		<p>Non réalisé au 30 juin 2014.</p> <p>L'intégralité de la base enregistrée au format .TIFF a été convertie au format .PDF et sera mise en production avec la migration vers Docubase DIS.</p> <p>L'office numérise toutefois tous ses documents en .PDF depuis fin 2012.</p> <p>Les travaux portant sur le plan d'archivage sont en cours, pilotés par l'archiviste départementale et en coordination avec DGSI-EDC.</p> <p>De nouvelles DUA (durée d'utilité administrative) et DUL (durée d'utilité légale) ont été validées par la DG OCP.</p>

N° 46 : Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion électronique des dossiers OCP - État de Genève		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p><b>cf. constats 2, 3 et 4</b></p> <p>La direction de l'OCP est invitée à définir et formaliser ses besoins sous forme de politique en matière de sécurité de l'information en relation avec les documents numérisés et utilisés dans le traitement des dossiers. Cette politique devrait notamment mentionner le niveau de confidentialité des documents et les règles d'utilisation associées. La politique doit contenir également les principes d'accès aux données/documents en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De la nature des documents accédés,</li> <li>- Rôle et fonction des utilisateurs,</li> <li>- Des niveaux de confidentialité,</li> <li>- Du type de fonctionnalités (ex: masquage, copie, envoi email, impression, etc.).</li> </ul> <p>La politique doit également tenir compte du respect de la vie privée des administrés dans le cadre notamment de la LIPAD. De même, pour la GED, l'OCP devra se conformer à la loi en matière de déclaration aux préposés cantonaux à la protection des données et à la transparence et définir les contrôles à réaliser afin de vérifier la correcte application des règles énoncées dans la politique. Enfin, l'OCP est invité à définir et mettre en œuvre les droits d'accès sur la base de la politique de sécurité qui aura été définie.</p>	2	Cheffe du service juridique OCP	Pas de nouveau délai connu  (initial 31.12.2012)		<p>Non réalisé au 30 juin 2014.</p> <p>La politique de sécurité de l'OCP en matière documentaire sera définie sur la base des travaux d'analyse documentaire en cours (cf. 4.2.4) d'une part et en regard des processus métiers qui auront été décrits d'autre part (cf. 4.3.4). Une piste envisagée en matière de sécurisation à l'interne des documents sensibles est celle d'un traçage spécifique impliquant le fait que le collaborateur devra justifier sa consultation. La mise en œuvre de cette solution sera effectuée en parallèle avec la résolution du constat 5 portant sur le contrôle interne, pour la mise en place de l'aspect "contrôle a posteriori". Dans le cadre de la politique de sécurité, la solution visant à utiliser les outils de contrôle d'authenticité des documents a toutefois été abandonnée faute de moyens disponibles.</p>

N° 46 : Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion électronique des dossiers OCP - État de Genève		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p><b>cf. constat 5</b></p> <p>La direction de l'OCP, et notamment son responsable du contrôle interne, sont invités à réaliser des contrôles a posteriori réguliers des consultations et des utilisations réalisées à l'aide de la GED. Ces contrôles pourront nécessiter l'extraction de données (logs) de CALVIN par le CTI et la réalisation d'analyses à l'aide d'un simple tableur. Par ailleurs, l'OCP devra définir une procédure encadrant ce type de contrôle.</p>	2	contrôleur interne OCP	Pas de nouveau délai connu  (initial 31.12.2012)		<p>Non réalisé au 30 juin 2014.</p> <p>Les outils de log permettent de savoir qui a visualisé, imprimé, exporté ou masqué des pièces. Il existe également une traçabilité sur la création d'objets métier.</p> <p>Avec le déploiement effectué en 2013 (DPU-Scan, index) un écran de contrôle (gestion des documents) portant sur la phase d'acquisition et d'indexation a été mis en production. Il permet des contrôles ciblés sur les enregistrements de documents et les documents masqués ou supprimés en phase d'acquisition.</p> <p>Une matrice de contrôle sera établie, dans la foulée de la mise en œuvre des processus de prétraitement, en accord avec la politique de sécurité définie.</p> <p>Une détection des usages est prévue dans le cockpit, mais dont les spécifications ne sont pas encore rédigées. La situation budgétaire ne permettra sans doute pas de prise en charge avant 2015.</p>

## **N° 47 Ville de Genève : audit de légalité et de gestion relatif à l'organisation et au financement de la Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle (FASe) rapport publié le 14 décembre 2011**

La Cour a émis 4 recommandations. Elles ont toutes été acceptées spontanément par les audités.

Au 30 juin 2014, les 4 **recommandations** ont été mises en place et la Cour relève que :

- Les conventions ont été signées avec les 42 communes concernées du canton, y compris Plan-les-Ouates, qui était la dernière encore en suspens en juin 2013. Pour ce qui est de la Ville de Genève, celle-ci, par l'intermédiaire du Service de la jeunesse, réalise le suivi des objectifs, l'adéquation entre les besoins en terme de ressources humaines et les activités projetées notamment par :
  - o Une rencontre évaluative annuelle entre chaque association et le Service de la jeunesse. Cette rencontre permet de juger de l'adéquation entre les objectifs et les ressources allouées, les résultats et les ressources nécessaires pour les activités projetées ;
  - o Des échanges d'informations soutenus entre le Service de la jeunesse et la FASe concernant les éléments budgétaires et les ressources allouées pour la dotation en personnel.
- Le projet de budget 2013 de la Ville de Genève couvre le montant budgété indiqué par la FASe dès juillet 2012. Le budget 2013 voté par le Conseil municipal n'a pas subi d'amendement. Pour 2014, le processus est en cours et pourra être revu l'an prochain par la Cour.
- Le montant attribué par l'Etat de Genève à la FASe pour l'unité UAP a été adapté aux coûts réels et ressort du contrat de prestations pour la période 2013-2016.

En outre, la refonte complète du système de financement entre l'État et les communes a été acceptée par les différents partenaires entre décembre 2012 et janvier 2013.

La Cour relève avec satisfaction que le travail accompli par la FASe, les communes et les associations gérant les maisons de quartier et les centres a permis de réaliser les recommandations avec sérieux et dans les délais.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p><b>Processus budgétaire</b></p> <p>La Cour invite les partenaires signataires des futures conventions tripartites (FASe, communes et centres) à se coordonner afin de mettre en place une analyse annuelle et formalisée des besoins de chaque centre. Les résultats de cette analyse des besoins (en cas d'identification de situations de sur ou sous dotation en personnel dans un centre) devraient amener à une décision de changement, par exemple : variation des taux annuels pondérés, décision par la commune de financer les postes supplémentaires, modifications des programmes d'activités, etc.</p>	2	FASe / communes / centres	31.12.2013 (initial Printemps 2012 (communication du constat de la Cour par la FASe aux communes / centres)) Printemps 2013 (définition et test d'une procédure formalisée en cas d'accord des parties)	31.12.2013	<p>Fait.</p> <p>La signature de la convention avec la commune de Plan-le-Ouates s'est en effet réalisée en décembre 2013.</p> <p>En ce qui concerne la Ville de Genève, celle-ci a mis en place un double processus, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un suivi des objectifs, une analyse de l'adéquation des ressources humaines aux besoins et une évaluation des activités pour l'ensemble les maisons de quartier et des centres.</li> <li>• ensuite, ces évaluations et analyses sont transmises à la FASe et font l'objet d'un jugement partagé entre les services métiers et financiers de la FASe et du Service de la jeunesse de la Ville de Genève.</li> </ul>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p><b>Processus budgétaire</b></p> <p>La Cour invite le responsable de la délégation à la jeunesse, et en accord avec la conseillère administrative en charge du département de la cohésion sociale et de la solidarité de la Ville de Genève, à s'assurer que le montant indiqué en tant que « subvention FASE » dans le budget de la Ville de Genève tel que présenté au Conseil administratif et au Conseil municipal correspond effectivement au montant budgété que la délégation à la jeunesse a validé avec la FASE (référence est faite ici au budget proposé par la FASE au mois de juillet de l'année précédente).</p> <p>Dans le cas où le montant finalement voté par le Conseil municipal de la Ville de Genève venait à être inférieur au montant demandé, la Cour invite la délégation à la jeunesse à prendre toutes les mesures (par exemple : baisse des prestations offertes, contact avec la FASE et/ou les centres, etc.) afin de s'assurer que la situation n'aboutisse pas à un dépassement de crédit en fin d'année.</p>	2	Ville de Genève / Délégation à la jeunesse de la Ville de Genève	Juillet 2012	Juillet 2012	Fait. Le projet de budget 2013, y compris les demandes complémentaires d'arbitrages telles que présentées par la délégation de la jeunesse au Conseil administratif de la Ville de Genève, couvre le montant budgété indiqué par la FASE en juillet 2012.
		2	Délégation à la jeunesse de la Ville de Genève	Janvier 2012	Décembre 2012	Fait. Le budget 2013 a été augmenté pour être en ligne avec le budget de la FASE et a été voté sans amendement par le Conseil municipal.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p><b>Processus budgétaire</b></p> <p>La Cour ne peut qu'inciter le DIP, et dans le cas présent plus spécifiquement la direction générale de l'office de la jeunesse, à prendre les mesures afin de fournir, dans le cadre des futurs contrats de prestations, les moyens pour financer l'ensemble des activités convenues liées à l'unité UAP.</p>	1	Le DIP, soit pour lui l'Office de la jeunesse	1 <sup>er</sup> janvier 2013	25.04.2013	<p>Fait.</p> <p>La subvention accordée à la FASE a été adaptée et permet de financer les activités liées à l'unité UAP. Le contrat de prestation (période 2013-2016) a été négocié en conséquence. Celui-ci doit encore faire l'objet d'une ratification par le Grand Conseil.</p>

## N° 48 CIA – CEH : audit de légalité et de gestion relatif à la gestion du parc immobilier rapport publié le 9 février 2012

Compte tenu du projet de fusion des deux caisses existant à la date du rapport et qui devait conduire à la création de la Caisse de prévoyance de l'État de Genève (CPEG) au 1<sup>er</sup> janvier 2013, la Cour avait mis en évidence un certain nombre de constats pour chacune des institutions, mais n'avait émis des recommandations qu'à l'attention de la future CPEG, au vu des changements organisationnels prévus en 2012 et 2013.

Suite à différents problèmes intervenus entre 2012 et 2013, le processus électoral a été retardé et les organes ne se sont mis en place qu'à l'été 2013. Dès lors, le démarrage de la CPEG a été reporté au 1<sup>er</sup> janvier 2014.

Cela étant exposé, les 8 recommandations émises par la Cour ont toutes été acceptées par la direction de la Caisse.

Relativement aux 4 **recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées notamment dans les domaines suivants

- Avant la fusion, les points suivants ont été réglés :
  - o Aucune préférence accordée aux membres de la CPEG en matière d'attribution de logement.
  - o L'harmonisation des méthodes comptables en termes de reconnaissances des revenus et des charges.
  - o La nomination d'un directeur de la division immobilière.
  - o Le niveau de délégation des prestations aux régies (ex. limite de compétence en matière de commande de travaux).
- Unifier les modalités d'application de la fixation des loyers.
- Une réflexion a été initiée quant aux catégories de biens immobiliers dans lesquels la CPEG veut investir et dans quelles proportions

(logements, locaux commerciaux, biens industriels, autres), tout en considérant les rendements et les risques qui leur sont liés.

Les **4 recommandations non réalisées** portent sur les domaines suivants :

- En matière d'analyse de la gestion immobilière, une liste d'indicateurs a été mise en place, reprenant ceux déjà existant qui sont établis par la division immobilière. Il reste maintenant à définir ceux que les organes dirigeants de la CPEG désirent mettre en place pour la division immobilière.
- En matière d'utilisation de mandataires, le projet de mise en concurrence des mandats de gérance a été accepté par le comité de direction de la CPEG. La procédure sera lancée en 2015.

Il est à noter que le retard pris dans la mise en place des organes et de l'organisation de la CPEG, due aux circonstances expliquées dans nos précédents suivis, explique qu'il y ait encore 4 recommandations non réalisées. Toutefois, les délais annoncés par la CPEG pour la mise en place de ces 4 recommandations sont au 31 décembre 2014.

Enfin, la démission du directeur général intervenue en été 2014 peut constituer un risque également dans le respect des délais de mise en place des recommandations non réalisées.

No 48 Audit de légalité et de gestion du parc immobilier de la CIA et de la CEH		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2 Étape 1	<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>Traiter les points suivants avant la fusion :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'octroi ou non de la préférence aux membres de la CPEG en matière d'attribution de logement.</li> <li>L'harmonisation des méthodes comptables en termes de reconnaissances des revenus et des charges.</li> <li>La nomination d'un directeur de la division immobilière.</li> <li>Le niveau de délégation des prestations aux régies (ex. limite de compétence en matière de commande de travaux).</li> </ul>	3	Resp. division Immobilier	31.12.2014	01.01.2014	<p>Fait</p> <p>Aucune préférence en matière d'attribution de logement n'est octroyée aux membres de la CPEG (Directive sur l'immobilier).</p> <p>L'harmonisation des méthodes comptables a été réalisée lors de l'établissement des bilans de fusion.</p> <p>La nomination du directeur de la division immobilière a été faite en 2012 déjà.</p> <p>Le niveau de délégation des prestations aux régies a été défini et sera confirmé lors du lancement de l'appel d'offres pour les mandats en 2015.</p>
		1	Resp. division Immobilier / Resp. division Finance	31.12.2013	01.01.2014	
		2	Directeur général		11.12.2012 et 17.12.2012	
		2	Resp. division Immobilier	31.12.2014	16.01.2014	
5.2 Étape 2	<p><b>Recommandation 2</b></p> <p>Une fois la fusion opérationnelle, la Cour invite le responsable de la division immobilière de la CPEG à produire des analyses en mettant en place des indicateurs financiers et non financiers permettant d'identifier les forces et faiblesses du parc fusionné (par exemple les immeubles avec un taux de charges très élevé débouchant sur un rendement inférieur aux objectifs de la caisse) et de l'organisation de la CPEG.</p>	2	Resp. division Immobilier	31.12.2014		<p>Non réalisé au 30 juin 2014.</p> <p>Une liste d'indicateurs a été mise en place reprenant ceux déjà existant. Il reste maintenant à définir ceux que les organes dirigeants de la CPEG désirent mettre en place pour la division immobilière.</p>

No 48 Audit de légalité et de gestion du parc immobilier de la CIA et de la CEH		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2 Étape 3	<p><b>Recommandation 3</b> <b>Politique des loyers</b></p> <p>La Cour invite les instances de la CPEG à confirmer ou à revoir les modalités d'application de la fixation des loyers dans la mesure où la pratique actuelle diverge des directives internes de la CIA et de la CEH.</p>	2	Resp. division Immobilier	31.12.2014	01.01.2014	Fait. Les critères de fixation des loyers sont déterminés dans la directive sur l'immobilier.
5.2 Étape 3	<p><b>Recommandation 4</b> <b>Type de biens détenus</b></p> <p>La Cour invite les instances de la CPEG à réfléchir aux catégories de biens immobiliers dans lesquels elle veut investir et dans quelles proportions (logements, locaux commerciaux, biens industriels, autres), tout en considérant les rendements et les risques qui leur sont liés.</p>	3	Resp. division Immobilier	31.12.2014	01.01.2014	Fait. Un consultant immobilier a confirmé à la CPEG que la diversification géographique et typologique en matière d'investissements immobilier était compatible avec son activité et les risques qui lui étaient liés. Partant de ce constat, la CPEG va donner un 2 <sup>ème</sup> mandat au même mandataire pour qu'il détermine les modalités d'investissements les plus appropriées.

No 48 Audit de légalité et de gestion du parc immobilier de la CIA et de la CEH		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2 Étape 3	<p><b>Recommandation 5</b> <b>Répartition territoriale</b></p> <p>La Cour invite les instances de la CPEG à évaluer si le développement immobilier ne pourrait pas passer par des acquisitions ou des constructions en dehors du territoire genevois de manière à pouvoir disposer d'une offre plus grande en termes de diversité et d'opportunité ; il s'agirait également de prendre en compte les risques liés à une telle option qui porteraient notamment sur les dispositions légales applicables et les pratiques en vigueur propres à chaque canton.</p>	3	Resp. division Immobilier	31.12.2014	01.01.2014	Fait. Même remarque pour la recommandation no 4.
5.2 Étape 3	<p><b>Recommandation 6</b> <b>Type de gestion</b></p> <p>la Cour invite les instances de la CPEG à réfléchir sur les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nombre de mandataires à utiliser, déterminé en fonction des prestations attendues de leur part, qui sont à définir dans un cahier des charges, et des compétences qui leur sont reconnues.</li> <li>• La procédure de sélection des mandataires, qui devra être réalisée au moyen d'appels d'offres.</li> <li>• Le niveau de délégation qu'elle souhaite octroyer à ses mandataires, de manière à, notamment, optimiser le temps consacré à la supervision du travail de ces derniers.</li> <li>• La formalisation des relations contractuelles, sous la forme de contrats de mandat spécifiques.</li> </ul>	3  3  3  2	Resp. division Immobilier	31.12.2014	En cours	Non réalisé au 30 juin 2014. Le projet de mise en concurrence des mandats de gérance et sa formalisation ont été acceptée par le comité de direction de la CPEG. La procédure sera lancée en 2015.

Réf	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2 Étape 3	<p><b>Recommandation 7</b> <b>Système d'information</b></p> <p>La Cour invite les instances de la CPEG à définir le type d'informations dont les différents acteurs de la division immobilière auront besoin : opérationnelles pour les collaborateurs et pour la direction de la caisse et de la division, stratégiques pour le comité de la CPEG.</p>	2	Resp. division Immobilier	31.12.2014		Non réalisé au 30 juin 2014. Une liste d'indicateurs a été mise en place reprenant ceux déjà existant. Il reste maintenant à définir ceux que les organes dirigeants de la CPEG désirent mettre en place pour la division immobilière.
5.2 Étape 4	<p><b>Recommandation 8</b></p> <p>La Cour invite les instances de la CPEG à réfléchir aux actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Définition et mise en place d'un système de contrôle interne en relation avec les points précédents, il s'agira notamment de réfléchir à la pertinence de maintenir ou supprimer le GVAL en tant qu'instance de contrôle.</li> <li>Mise en place d'outils de reporting permettant de gérer le parc immobilier avec des informations trimestrielles, voire mensuelles pour les sujets à risques (vacants, contentieux, etc.).</li> <li>Mise en place de méthodes reconnues et de systématique dans l'établissement des analyses telles que les vacants (nombre, montant, période considérée), la fixation du loyer.</li> </ul>	3	Resp. pôle expertise Juridique et Compliance	31.12.2014		Non réalisé au 30 juin 2014. La définition du SCI a été réalisée mais son application n'est pas encore effective.
		2	Resp. division Immobilier	31.12.2014		
		2	Resp. division Immobilier	31.12.2014		

## N° 49 DIP : audit de gestion relatif au dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance rapport publié le 23 mars 2012

Sur les 40 recommandations émises par la Cour, 11 ont été rejetées (dont 10 par l'Association des communes genevoises).

Actuellement, 14 recommandations ont été mises en place, 14 n'ont pas été réalisées au 30.06.2014 et une est restée sans effet.

Relativement aux **14 recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées notamment dans les domaines suivants :

- Le livre blanc a été réexaminé. Une directive a été établie (mars 2014) Le SASAJ fait désormais partie des préavis obligatoires dans les processus de demande définitive en autorisation de construire (DD) ainsi que pour les procédures accélérées (APA) depuis novembre 2013 ;
- La révision du profil des chargées d'évaluation de l'ELP a été effectuée ;
- La définition et la formalisation des critères permettant de déterminer les dossiers d'AFJ et d'IPE jugés à risque a été élaborée ;
- Le département a décidé de ne pas instaurer de régime d'accueil différencié pour l'accueil de la petite enfance par des écoles privées ou des crèches non subventionnées;
- Le SASAJ a été réorganisé en deux pôles et des procédures ont été établies quant aux informations devant être obtenues par chaque chargée d'évaluation pour garantir le respect des exigences réglementaires en termes de surveillance des AFJ.

La Cour note avec satisfaction les progrès réalisés par le DIP et plus particulièrement le SASAJ depuis le suivi au 30.06.2013.

Ces points pourront faire l'objet d'une vérification détaillée ultérieurement.

Parmi les **15 recommandations non réalisées au 30.06.2014**, il est relevé que les efforts doivent être poursuivis notamment au niveau de :

- Une étude sur les pratiques et souhaits des familles a été lancée par le SRED en mai 2014 sur un échantillon de 2000 familles. Les premiers résultats globaux sont attendus pour septembre 2014. Une démarche de reprise par l'OCPE de la responsabilité de la gestion de l'enquête administrative est en cours. La gestion des données relatives à l'occupation des places devrait être disponible pour fin 2014.
- Une première révision du RSAPE est prévue pour l'automne 2014 (le calendrier doit encore être confirmé).
- L'établissement de l'ensemble des directives et procédures internes nécessaires (AFJ, IPE, structures de coordination);
- La mise en place d'une nouvelle base de données commune aux IPE et AFJ (prévue pour 2015).

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>Compte tenu de l'absence actuelle au niveau de l'ensemble du canton de Genève d'éléments de planification et d'identification des besoins, la Cour encourage la DGOJ, en accord avec sa hiérarchie, à prendre les mesures nécessaires à la mise en place d'un observatoire cantonal de la petite enfance.</p> <p>En ce qui concerne la non-conformité avec les articles 26 et 28 du chapitre VII du RSAPE, la Cour invite la DGOJ soit à confier au SRED le rôle qui lui incombe selon le RSAPE, soit à étudier la nécessité d'une modification réglementaire si les tâches de l'observatoire cantonal se voyaient finalement attribuées à l'ELP.</p>	<p>Sans objet car recommandation mise en place.</p> <p>1</p>	DIP	31.12.2012	31.12.2012	<p>Fait.</p> <p>L'observatoire est administrativement rattaché au SRED depuis septembre 2013. Il collabore avec l'OEJ et l'ACG.</p> <p>Une modification du RSAPE spécifiant le rattachement de l'observatoire au SRED est prévue à l'automne 2014.</p>

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délaï au	Fait le	Responsable
4.1.4	<p><b>Recommandation 2</b></p> <p>Dans le cadre de la mise en place de l'observatoire cantonal de la petite enfance (voir constat précédent), la Cour encourage la DGOJ, en accord avec les différents partenaires impliqués, à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• s'assurer que l'observatoire cantonal soit en mesure d'obtenir, tant pour l'accueil collectif de jour que l'accueil familial de jour, les données relatives à la demande et à l'utilisation effective des places d'accueil de jour (avec une périodicité au moins annuelle). L'analyse et la compilation de ces données doivent notamment conduire à une meilleure identification des besoins actuels sur l'ensemble du territoire cantonal, et par conséquent permettre une planification plus efficiente par les communes de leurs offres de places d'accueil de jour. Ces données permettront également au SRED de fournir le rapport d'évolution de l'offre et de la demande dans le secteur de la petite enfance tel qu'il est prévu par l'article 28 al.2 lettre g RSAPE ;</li> <li>• compte tenu notamment des points précédents, déterminer la nécessité soit de ne plus introduire les données relatives à la petite enfance dans la base « nBDS », soit de prendre toutes les mesures afin de s'assurer que les données relatives à la petite enfance saisies dans la « nBDS » sont fiables, complètes et à jour.</li> </ul>	2	DIP	31.12.2014 (initial 30.06.2013)		Non réalisé au 30.06.2014
		1	DIP	31.12.2014 (initial 31.12.2012)		La recommandation sera mise en œuvre dans le cadre de la nouvelle législation en cours d'élaboration.

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Responsable
	Dans l'intervalle, compte tenu des résultats erronés obtenus, il serait opportun de suspendre la publication annuelle de ces informations.					
4.1.4	<p><b>Recommandation 3</b></p> <p>La Cour recommande à la DGOJ de prendre les mesures qui s'imposent afin que l'ELP, en collaboration avec le SRED, soit en mesure d'établir sur une base annuelle l'enquête administrative telle que requise par l'article 29 RSAPE (dans ce cadre, la Cour note toutefois que des gains d'efficience peuvent être réalisés par une réorganisation du travail de l'ELP – voir notamment les recommandations émises au chapitre 5.1.3). L'analyse sous-jacente à la récolte des données permettra notamment d'effectuer un contrôle global du respect, par les IPE, des normes d'encadrement et de qualification du personnel éducatif.</p>	1 La faisabilité de l'enquête administrative annuelle dépend d'autres recommandations	DIP	31.12.2014 (initial 01.06.2013)		<p>Non réalisé au 30.06.2014.</p> <p>Le SRED devrait prendre la responsabilité de l'enquête administrative dans le cadre du déploiement de ses nouvelles responsabilités. Le RSAPE serait alors modifié en conséquence.</p> <p>Les « relevés statistiques annuels » devraient être établis à chaque fin d'année afin de les faire coïncider avec les données transmises à la péréquation financière.</p>

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Responsable
4.2.4	<p><b>Recommandation 4</b></p> <p>La Cour encourage le DIP, en accord avec les différents partenaires impliqués, à proposer dans la mesure de ses compétences une modification du cadre légal et des exigences réglementaires, afin de réduire les disparités actuelles qui impliquent que les modes de garde offerts aux parents présentent un niveau d'accueil très irrégulier, et que le statut des AFJ n'est pas équivalent d'une commune à l'autre ou d'une structure de coordination à l'autre.</p>	1	DIP	31.12.2013		<p>Non réalisé au 30.06.2014.</p> <p>La mise en œuvre de cette recommandation s'inscrit dans le cadre de l'élaboration du projet de loi d'application des articles constitutionnels sur l'accueil préscolaire. À noter que le SASAJ a effectué un travail de mise à niveau des critères d'évaluation pour les AFJ, qui devrait contribuer à limiter les disparités entre communes.</p> <p>Par ailleurs, la ville de Genève s'est dotée d'une structure de coordination pour septembre 2014, ce qui devrait contribuer à créer une plus grande uniformité avec les autres communes.</p>

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Responsable
4.2.4	<p><b>Recommandation 5</b></p> <p>La Cour recommande au DIP de statuer sur la pertinence de procéder à une reformulation des conditions d'autorisation et de surveillance pour l'accueil de la petite enfance par des écoles privées ou des crèches non subventionnées. Dans la négative, c'est-à-dire en cas de décision de ne pas instaurer de régime d'accueil différencié/allégé pour ce type d'institutions, s'assurer que le cadre légal et les exigences réglementaires sont appliqués stricto sensu par l'ELP dans le cadre de son autorisation et de sa surveillance des IPE.</p> <p>Cette recommandation de la Cour est à rapprocher de l'une des invites de la motion M-1952 (voir détail au chapitre 3.1.2), qui demande une reformulation des conditions d'autorisation pour les crèches d'entreprises (non subventionnées).</p>	2	DIP	Immédiatement	30.06.2012	<p>Fait.</p> <p>Le département a décidé de ne pas instaurer de régime d'accueil différencié. Selon l'audit, l'application stricte du cadre légal et réglementaire est en cours, plusieurs des institutions concernées ayant été autorisées depuis 2012 selon le droit en vigueur.</p>

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Responsable
4.2.4	<b>Recommandation 6</b> La Cour invite le DIP à proposer les modifications réglementaires nécessaires en vue de formuler, dans le RSAPE, une définition commune à l'ensemble des acteurs du dispositif genevois des types possibles de structures d'accueil collectif de jour (crèche, garderie, jardin d'enfants, halte-garderie, etc.). En outre, il serait adéquat d'inclure dans la réflexion le cas des IPE « hybrides », afin de déterminer quelles exigences réglementaires leur sont applicables.	2	DIP	31.12.2014 (initial 31.12.2012 puis 31.10.2013)		Non réalisé au 30.06.2014.  Une première révision du RSAPE est prévue pour l'automne 2014 (le calendrier doit encore être confirmé).
4.2.4	<b>Recommandation 7</b> Afin de réduire les divergences et confusions qui peuvent en résulter, la Cour recommande au DIP, en accord avec les différents partenaires impliqués, de clarifier et d'améliorer la pertinence des critères devant être pris en compte par l'ELP, pour la détermination du nombre maximum de places d'accueil autorisé pour une IPE.	2	DGOJ	31.03.2014 (initial 01.10.2012)		Fait. Le livre blanc a été réexaminé. Une directive a été établie (mars 2014). Le SASAJ fait désormais partie des préavis obligatoires dans les processus de demande définitive en autorisation de construire (DD) ainsi que pour les procédures accélérées (APA) depuis novembre 2013. En outre, la nouvelle directive est assortie de procédures internes, de formulaires permettant la délivrance du préavis et la définition de la capacité d'accueil. Un protocole de collaboration avec la police du feu a également été établi afin de préciser les rôles respectifs.

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Responsable
4.2.4	<b>Recommandation 8</b> La Cour recommande au DIP de revoir les exigences réglementaires de qualification et de formation professionnelle de la direction des IPE à prestations élargies et à prestations restreintes, afin de lever toute incohérence.	Rejetée				
5.1.3	<b>Recommandation 9</b> La Cour recommande à la DGOJ, en concertation avec le DIP, de revoir le profil des chargées d'évaluation de l'ELP, tant en terme de qualification requise que d'expérience, afin de permettre une surveillance adéquate au sein de l'ELP aussi bien des dossiers d'AFJ que d'IPE. Ainsi, il serait par exemple pertinent d'introduire comme exigence dans le profil des chargées d'évaluation l'obtention, au préalable, d'une expérience sur le terrain. De plus, l'introduction d'une mixité dans les profils des personnes engagées serait souhaitable.	2	DGOJ/DIP	Fin 2013 (initial 31.12.2012)		Fait.  Un nouveau cahier des charges a été établi (en cours de validation auprès de l'OPE).

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Responsable
5.1.3	<b>Recommandation 10</b> La Cour invite l'ELP à définir des critères qui permettent de déterminer les dossiers d'AFJ et d'IPE jugés à risque, et qui seraient de facto à traiter en priorité par les chargées d'évaluation. Ensuite, sur la base de cette classification des dossiers, établir un tableau de bord et/ou un échéancier commun à l'ensemble du secteur de l'accueil de jour, qui permettent notamment l'attribution de chaque dossier à une des chargées d'évaluation, un suivi de l'état de traitement des dossiers, et la mise en place rapide d'une suppléance en cas d'absence imprévue d'une des chargées d'évaluation.	3	DGOJ	Automne 2013 (initial 01.09.2012)		Fait.  L'exécution de cette recommandation s'est effectuée en juin 2104, et une note de service a été établie en août 2014.
5.1.3	<b>Recommandation 11</b> La Cour invite l'ELP à revoir l'ensemble des projets de directives internes de son service, afin de s'assurer de leur adéquation avec les lois et règlements en vigueur (par exemple : adaptation pour l'autorisation et la surveillance d'AFJ indépendantes, pour qui l'affiliation à une caisse de compensation AVS/AI/APG doit être désormais contrôlée), puis à transmettre les documents revus à sa hiérarchie afin d'obtenir de sa part l'approbation de ces directives internes.	3	DIP	30.06.2015 (initial 31.12.2012 puis 30.04.2014)		Non réalisé au 30.06.2014.  La rédaction des directives est toujours en cours (AFJ, IPE, structures de coordination).

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Déai au	Fait le	Responsable
5.1.3	<p><b>Recommandation 12</b></p> <p>La Cour recommande l'ELP, afin notamment de garantir une uniformité de qualité et de traitement d'un dossier à l'autre, d'établir des procédures internes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• qui définissent clairement la gestion et la tenue des dossiers au sein du service ;</li> <li>• qui récapitulent les critères à prendre en compte par les chargées d'évaluation pour la détermination du nombre de places maximum autorisé dans une IPE, ainsi que pour l'analyse des plans architecturaux. De plus, afin entre autres de permettre une meilleure transmission entre les chargées d'évaluation, chaque dossier d'IPE devrait contenir un document récapitulatif des critères pris en compte et ayant permis de fixer le nombre maximum de places tel qu'indiqué dans l'autorisation d'exploiter l'IPE.</li> </ul> <p>Dans un deuxième temps, l'ELP devra s'assurer que ces directives internes sont connues et appliquées par l'ensemble du secteur de l'accueil de jour.</p>	3	ELP/DGOJ	30.06.2015 (initial 31.12.2012 puis 31.03.2014)		Non réalisé au 30.06.2014.

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délaï au	Fait le	Responsable
5.1.3	<b>Recommandation 13</b> La Cour invite l'ELP à établir une grille spécifique (check-list) qui fixe précisément les points devant être contrôlés par chaque chargée d'évaluation dans le cadre de ses travaux de surveillance d'une AFJ ou d'une IPE. En outre, chaque dossier devrait contenir un document récapitulatif des analyses effectivement réalisées dans le cadre de la surveillance.	3	ELP/DGOJ	31.12.2012	31.12.2012	Fait.  Les rapports de visite périodique ont été mis à jour et font office de grille spécifique.
5.1.3	<b>Recommandation 14</b> La Cour invite l'ELP à prendre toutes les mesures nécessaires afin de garantir la sécurité des outils informatiques du service (base Access), notamment en matière de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• gestion de la base Access ;</li> <li>• traçabilité des modifications des données ;</li> <li>• saisie et mises à jour de l'ensemble des champs de la base Access ;</li> <li>• formation des collaborateurs (en vue d'une uniformisation des données référencées dans la base).</li> </ul>	3	ELP/DGOJ	1 <sup>er</sup> semestre 2015 (initial 01.03.2013)		Non réalisé au 30.06.2014.  Les outils informatiques sont désormais hébergés sur un serveur dédié aux applications pour en améliorer la sécurité. La traçabilité des modifications n'est pas encore assurée à ce jour.  La mise sur pied d'une nouvelle base de données commune aux IPE et AFJ est prévue pour 2015.

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Responsable
5.1.3	<p><b>Recommandation 15</b></p> <p>La Cour recommande à l'ELP de mettre en place un processus qui permette à son service d'identifier toutes les structures proposant un accueil collectif de jour à des enfants entre 0 et 4 ans ; cela pourrait par exemple passer par des mesures telles que des recherches internet, le croisement de la base Access de l'ELP avec d'autres sources et listes de données, etc. Dans un deuxième temps, la Cour encourage l'ELP à s'assurer que l'ensemble des IPE identifiées, et ce quel que soit la structure ou le type d'accueil proposé, fasse l'objet d'une autorisation et d'une surveillance par les chargées d'évaluation du service.</p>	1	ELP/DGOJ	31.12.2013 (initial Immédiatement)		Fait. L'exécution de cette recommandation s'est effectuée en juin 2104, et une note de service a été établie en août 2014.

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Responsable
5.1.3	<p><b>Recommandation 16</b></p> <p>Concernant le nouvel acteur du dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance que sont les structures de coordination pour l'accueil familial de jour, la Cour recommande à l'ELP :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>d'établir et de mettre en place une directive interne qui définisse la procédure applicable pour l'autorisation et la surveillance des structures de coordination ;</li> <li>de délivrer une autorisation d'exploitation, pour autant que les exigences requises soient remplies, à toutes les structures de coordination qui lui en ont fait la requête.</li> </ul> <p>De plus, la Cour invite l'ELP, avec sa hiérarchie et en intégrant les parties prenantes concernées, à effectuer une analyse et à déterminer le rôle, les compétences et champs d'action des structures de coordination par rapport aux AFJ qu'elles emploient, afin notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>d'éviter toute redondance avec la surveillance exercée par l'ELP sur les AFJ ;</li> <li>de déterminer la pertinence d'une potentielle délégation de certaines tâches de l'ELP aux structures de coordination (par exemple : surveillance régulière, visite annuelle au domicile des AFJ, attestation de suivi de la formation continue, etc.), et dès lors d'étudier la nécessité ou non de modifier les bases légales et réglementaires en vigueur ;</li> </ul>	2	ELP	30.06.2015 (initial 31.03.2014)		<p>Non réalisé au 30.06.2014.</p> <p>Cette recommandation devrait être définitivement résolue en juin 2015 avec l'aboutissement du travail sur le concept de surveillance des AFJ et le concept de surveillance et autorisation des structures de coordination.</p>
		Réalisé				
		Réalisé	DIP	31.03.2014 (initial 01.06.2013)		
		2	ELP	31.03.2014 (En cours)		

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Responsable
	<ul style="list-style-type: none"> <li>de définir les informations pouvant ou non être transmises entre l'ELP et les structures de coordination.</li> </ul>	2				

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Responsable
5.2.3	<p><b>Recommandation 17</b></p> <p>La Cour recommande à l'ELP de définir et de mettre en place l'application de procédures internes afin :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>d'obtenir l'assurance que les dossiers d'AFJ autorisés et surveillés par les chargées d'évaluation ne comportent pas d'inadéquations au regard des exigences émises dans les directives internes du service relatives aux normes maximales d'accueil et à la durée de l'autorisation d'une AFJ. Dans le cas contraire, l'écart devrait être clairement décrit et documenté dans le dossier, ainsi que formellement avalisé par l'ELP ;</li> <li>que les AFJ qui font l'objet d'une demande de mise en conformité avec les exigences légales ou réglementaires ou d'un retrait d'autorisation, soient suivis de manière adéquate, et dans un délai raisonnable, par les chargées d'évaluation du service ; une des mesures pourrait consister en la planification d'une visite ultérieure non annoncée au domicile de l'AFJ, afin de s'assurer que la situation a bien été régularisée ;</li> <li>de s'assurer que les AFJ qui ne respectent pas le cadre légal et les exigences réglementaires soient sanctionnées et/ou amendées dans un délai raisonnable.</li> </ul>	3	ELP/DGOJ	01.06.2012	30.12.2012	<p>Fait.</p> <p>Une demande de mise en conformité légale a été envoyée à l'ensemble des AFJ en janvier 2012. Les vérifications subséquentes ont été effectuées en septembre 2012. Parallèlement, les dossiers d'AFJ ont été recensés et attribués aux chargées d'évaluations. Toutes les dérogations passent systématiquement par la cheffe de service. Ce processus a permis de fiabiliser les données du service ; qui comptent désormais 480 AFJ, dont environ 440 actives (contre plus de 700 au début 2012).</p>
		3	ELP/DGOJ	Immédiatement	30.06.2012	
		2	ELP/DGOJ	Immédiatement	30.11.2012	

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Responsable
5.2.3	<p><b>Recommandation 18</b></p> <p>La Cour invite l'ELP à revoir la pratique appliquée au sein de son service et à demander systématiquement la production d'un extrait du casier judiciaire pour l'ensemble des AFJ (anciennes et futures) qui sont soumises à son autorisation et à sa surveillance.</p> <p>La Cour recommande de plus à l'ELP de prendre contact avec sa hiérarchie afin d'étudier la pertinence de renforcer le périmètre, la fréquence et l'étendue du contrôle des AFJ accueillant des enfants à leur domicile et de l'ensemble des personnes vivant au sein du ménage de l'AFJ.</p>	2				Fait.
5.2.3	<p><b>Recommandation 19</b></p> <p>La Cour invite l'ELP à prendre toutes les mesures afin de garantir le respect des exigences fédérales et cantonales concernant la visite annuelle des AFJ. Dans l'analyse de la charge de travail requise, il sera nécessaire de tenir compte des gains d'efficacité pouvant être réalisés par une réorganisation du travail de l'ELP.</p>	2	DIP	01.01.2014		Non réalisé au 30.06.2014.

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Responsable
5.2.3	<b>Recommandation 20</b> La Cour invite l'ELP à établir et à mettre en application une procédure interne qui fixe précisément les informations devant être obtenues par chaque chargée d'évaluation pour garantir le respect des exigences réglementaires en termes de surveillance des AFJ. En outre, chaque dossier devrait contenir un document récapitulatif des analyses effectivement réalisées dans le cadre de la surveillance des AFJ. Dans ce cadre, la Cour renvoie également aux recommandations des constats 4, 7 et 10 du chapitre 5.1.3.	3	ELP/DGOJ	31.12.2012	31.12.2012	Fait.  La réorganisation du SASAJ en deux pôles, la mise en place de procédures claires, le suivi de l'avancement des situations par la cheffe de service ainsi que l'engagement d'une nouvelle collaboratrice devraient permettre de commencer les visites de surveillance en automne 2014.
5.2.3	<b>Recommandation 21</b> La Cour recommande à l'ELP de mettre en place un processus qui permette de s'assurer que l'ensemble des AFJ devant être soumises à autorisation et à surveillance est identifié, surtout – lorsque la situation le requiert – les assistantes maternelles employées par certaines structures telles que Pro Juventute Genève ou la Croix-Rouge genevoise.	1	ELP	30.06.2013 (initial 31.12.2012)		Fait.

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Responsable
5.3.3	<p><b>Recommandation 22</b></p> <p>La Cour invite l'ELP à établir et à mettre en application une procédure interne qui fixe précisément les informations et la documentation de support devant être obtenues par chaque chargée d'évaluation pour garantir le respect du cadre légal et des exigences réglementaires en termes de surveillance des IPE. En outre, chaque dossier devrait contenir un document récapitulatif des analyses effectivement réalisées dans le cadre de la surveillance des IPE. Dans ce cadre, la Cour renvoie également aux recommandations des constats 4 et 7 du chapitre 5.1.3.</p> <p>De manière plus spécifique, la Cour tient en outre à recommander à l'ELP de revoir la pratique actuelle du service concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>la délégation « informelle » de certaines tâches de contrôles (aptitudes, qualification et formation du personnel éducatif des IPE) à la direction des IPE ;</li> <li>la non-prise en compte dans les activités de délivrance de l'autorisation ou de surveillance des IPE de l'aspect « CCT/statut du personnel équivalent » ;</li> </ul> <p>dans la mesure où ces éléments sont légalement et réglementairement expressément prévus comme critères devant être pris en compte par l'ELP pour l'octroi/la délivrance et le maintien de l'autorisation d'exploiter une IPE.</p>	3	ELP/DGOJ	30.08.2014 (initial 31.12.2012)		Fait.

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délaï au	Fait le	Responsable
5.3.3	<p><b>Recommandation 23</b></p> <p>La Cour invite l'ELP à revoir l'énoncé de la directive interne concernant la surveillance devant être exercée par les chargées d'évaluation afin de s'assurer du respect, par les IPE, de l'article 15 RSAPE (exigence de documentation pour le personnel des IPE). L'objectif de cette révision consiste à lever toute confusion entre les documents requis et non requis pour le personnel des IPE, ainsi qu'à rendre matériellement possible la vérification de ces éléments par la chargée d'évaluation lors de la surveillance des IPE.</p> <p>La Cour recommande de plus à l'ELP de prendre contact avec sa hiérarchie afin d'étudier la pertinence de renforcer le périmètre, la fréquence et l'étendue du contrôle de l'ensemble du personnel d'une IPE.</p>	2	ELP/DGOJ	30.06.2015 (initial 30.06.2013 puis 31 mars 2014)		Non réalisé au 30.06.2014.
5.3.3	<p><b>Recommandation 24</b></p> <p>La Cour invite l'ELP à prendre toutes les mesures nécessaires afin de garantir le respect des exigences fédérales et cantonales concernant la visite bisannuelle des IPE. Dans l'analyse de la charge de travail requise, il sera nécessaire de tenir compte des gains d'efficience pouvant être réalisés par une réorganisation du travail de l'ELP.</p>	3	DIP	30.06.2014 (initial 31.12.2012)		Fait.

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Responsable
5.3.3	<b>Recommandation 25</b> La Cour recommande à l'ELP d'établir et d'appliquer une procédure interne qui garantisse que l'ensemble des conclusions énoncées dans un rapport de visite de surveillance soit corroboré par des éléments concrets et/ou des contrôles effectués par les chargées d'évaluation. Ces travaux doivent être formalisés par écrit dans le dossier. Dans ce cadre, la Cour renvoie également aux recommandations des constats 4 et 7 du chapitre 5.1.3.	3	ELP/DGOJ	30.08.2014 (initial 01.01.2013)	01.01.2013	Fait.

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Responsable
5.3.3	<p><b>Recommandation 26</b></p> <p>La Cour recommande à l'ELP de définir et de mettre en place l'application d'une procédure interne afin de s'assurer que les manquements identifiés par une chargée d'évaluation lors de sa surveillance d'une IPE :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>soient systématiquement indiqués dans le rapport de visite ;</li> <li>fassent l'objet d'une demande de mise en demeure dans un délai raisonnable ;</li> <li>et qu'une visite ultérieure soit planifiée, afin de s'assurer que la situation a été régularisée par l'IPE dans les délais impartis.</li> </ul> <p>En ce qui concerne les dossiers d'IPE pour lesquels l'ELP identifie dans ses travaux de surveillance des manquements nombreux et récurrents quant au respect du cadre légal et des exigences réglementaires, la Cour invite l'ELP, en concertation avec la DGOJ et/ou le Secrétariat général du DIP, à définir précisément la marche à suivre à appliquer pour le traitement de ces dossiers d'IPE. À ce sujet, les points suivants devront notamment être pris en considération :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>à quel échelon hiérarchique doivent se prendre les décisions, et quelle va être leur formalisation ;</li> <li>quelles périodicité et étendue de surveillance doivent être opérées sur ces dossiers ;</li> </ul>	3	DIP/DGOJ	30.06.2015 (initial 01.10.2012 puis 31.12.2013)		Non réalisé au 30.06.2014.

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Responsable
	<ul style="list-style-type: none"> <li>quelles sont les limites considérées comme acceptables avant que l'autorisation d'exploiter l'IPE ne doive être révoquée (c'est-à-dire à quel moment l'accueil, sans mise en danger des enfants, est-il considéré comme n'étant plus garanti par l'IPE) ; etc.</li> </ul>					
5.3.3	<p><b>Recommandation 27</b></p> <p>La Cour recommande à l'ELP d'une part d'effectuer un rappel aux IPE concernant leur devoir d'annonce conformément à l'article 18 al. 2 OPEE, et d'autre part de définir et de mettre en place l'application d'une procédure interne qui permette d'uniformiser le classement et le traitement de ce type d'annonce au sein du service.</p>	2	ELP	30.06.2015 (initial 01.06.2012 puis 31.12.2013)		Non réalisé au 30.06.2014.

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Responsable
6.1.4	<p><b>Recommandation 28</b></p> <p>La Cour recommande aux communes genevoises de statuer, dans le cadre de l'ACG, sur la pertinence de procéder à un regroupement des organisations mises en place, non plus au niveau communal, mais à un niveau intercommunal, en matière de gestion des places de l'accueil collectif de jour. Il serait également souhaitable d'y introduire l'aspect relatif à la gestion des places de l'accueil familial de jour.</p> <p>Le regroupement pourrait par exemple s'opérer sur la base d'un modèle commun à celui mis en place, au niveau de l'ACG, pour la gestion des activités du GIAP. À ce propos, et à titre comparatif, l'ensemble du traitement des salaires et de la facturation du GIAP a nécessité 2.5 ETP pour l'année 2010, pour un volume traité de 11'533 fiches annuelles de salaire, 2'309 factures fournisseurs payées, 12'929 factures émises aux restaurants scolaires et 49'723 factures émises aux parents, auxquels se rajoutent également la gestion des contentieux.</p>		Rejetée par le comité de l'ACG			

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Responsable
6.2.4	<p><b>Recommandation 29</b></p> <p>La Cour recommande aux communes genevoises de statuer, dans le cadre de l'ACG, sur la pertinence de déterminer un système intercommunal unique, qui fixe pour l'ensemble des communes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>des critères d'attribution (y compris en ce qui concerne les exigences de temps de présence minimum) et de priorité identiques, afin de tendre à un traitement plus équitable des parents placeurs, qu'ils habitent dans l'une ou l'autre des 45 communes genevoises. Dans ce cadre, s'assurer également que la liste des « exceptions » possibles (voir constat 5 du chapitre 6.2.2) soit exhaustive, identique pour toutes les communes, et réduite au maximum ;</li> <li>des types d'abonnement proposés, qui permettent une optimisation maximale des taux d'occupation des IPE, et de facto du financement des coûts qui en découlent ;</li> <li>les documents standards requis pour l'admission d'un enfant dans une IPE ; de plus, mettre en place un contrôle formalisé afin de s'assurer que les dossiers des enfants accueillis sont complets.</li> </ul>		Rejetée par le comité de l'ACG			

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Responsable
6.2.4	<p><b>Recommandation 30</b></p> <p>La Cour recommande aux communes genevoises de statuer, dans le cadre de l'ACG, sur la pertinence de procéder à un regroupement des fonctions communales de support mises en place en matière de gestion et d'attribution des places d'accueil, afin de mettre sur pied une gestion centralisée et indépendante.</p> <p>En cas d'absence de centralisation de ces aspects, il serait dans tous les cas souhaitable que les communes mettent en place un contrôle formalisé et indépendant (par exemple, effectué par les délégations/services de la petite enfance), afin de s'assurer que les critères d'attribution et de priorité ont été correctement pris en compte et appliqués par l'ensemble des directions des IPE.</p>		Rejetée par le comité de l'ACG			

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Responsable
6.2.4	<p><b>Recommandation 31</b></p> <p>La Cour recommande aux communes genevoises de statuer, dans le cadre de l'ACG, sur la définition d'une procédure qui soit applicable à l'ensemble des communes qui ont créé des places d'accueil afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>fixer des taux d'occupation minimums devant être atteint par les IPE, et mettre en place un contrôle formalisé qui permette d'obtenir l'assurance que ces minima sont atteints, et de facto qu'il n'existe pas de places vacantes au sein d'une structure d'accueil collectif de jour en temps de pénurie de places d'accueil ;</li> <li>mettre en œuvre un contrôle formalisé, afin de garantir que le nombre de places maximum autorisé par l'ELP soit respecté en tout temps par une IPE.</li> </ul>		Rejetée par le comité de l'ACG			

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Responsable
6.3.4	<p><b>Recommandation 32</b></p> <p>La Cour recommande aux communes genevoises de statuer, dans le cadre de l'ACG, sur la pertinence d'une part de procéder à un regroupement des organisations mises en place, non plus au niveau communal, mais à un niveau global/intercommunal, <b>en matière de gestion de la facturation</b>, et d'autre part de déterminer un système de facturation intercommunal unique, qui fixe uniformément pour l'ensemble des communes au moins les aspects suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>des grilles tarifaires standards ;</li> <li><b>une base de calcul unifiée du revenu annuel des parents, et des documents corroboratifs y afférents ;</b></li> <li>des frais d'inscription/de dossier fixe ;</li> <li>des réductions tarifaires ou de réservations uniformes.</li> </ul> <p>Le regroupement pourrait par exemple s'opérer sur la base d'un modèle commun à celui mis en place, au niveau de l'ACG, pour la gestion des activités du GIAP. Pour mémoire, et à titre comparatif, l'ensemble du traitement des salaires et de la facturation du GIAP a nécessité 2.5 ETP pour l'année 2010, pour un volume traité de 11'533 fiches annuelles de salaire, 2'309 factures fournisseurs payées, 12'929 factures émises aux restaurants scolaires et 49'723 factures émises aux parents, auxquels se rajoutent également la gestion des contentieux.</p>	2	<p>À noter que la moitié des crèches hors Ville de Genève utilisent le même logiciel (facturation + salaires) fourni par le SIACG</p> <p>Mise sur pied d'un groupe de travail ACG</p>	2 <sup>ème</sup> semestre 2013 (initial Résultats des travaux pour le 30.09.2012)	En cours.	<p>Non réalisé au 30.06.2014.</p> <p>Selon l'audit, le retard est principalement dû au fait que la solution au problème s'avère plus compliquée que prévu en raison:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>des délais d'obtention des informations du RDU (N-2)</li> <li>de l'importance des sommes en jeu.</li> </ul>

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Responsable
6.3.4	<p><b>Recommandation 33</b></p> <p>En cas d'absence de centralisation intercommunale des aspects liés à la facturation des pensions des IPE aux parents placeurs (voir recommandation du constat 1 précédent), il serait dans tous les cas souhaitable que les communes genevoises, dans le cadre de l'ACG, statuent sur une procédure unique de mise en œuvre par les communes. Cela pourrait notamment se traduire par la mise en place d'un contrôle formalisé et indépendant (par exemple, effectué par les délégations/services de la petite enfance sur la base d'un échantillon de dossiers), afin de s'assurer que la gestion de la facturation par une IPE est adéquate, que les dossiers sont complets et que les prix de pension sont correctement calculés.</p>		Rejetée par le comité de l'ACG			

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Responsable
6.3.4	<p><b>Recommandation 34</b></p> <p>La Cour recommande aux communes genevoises de statuer, dans le cadre de l'ACG, sur la pertinence d'établir une procédure ainsi que des modèles de texte standards (directives administratives et/ou comptables, plan comptable unifié, statistiques de données, etc.) fixant clairement et de la manière la plus uniforme possible les relations entre une commune et les IPE qu'elle subventionne. Dans ce cadre, il serait notamment souhaitable de <b>rédiger un modèle de contrat de prestations</b> qui définisse clairement et en détail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>à quel usage la subvention va être utilisée (par exemple, modèle de budget détaillé par rubrique) ;</li> <li>des indicateurs clefs qui permettent de suivre l'utilisation annuelle de la subvention.</li> </ul> <p>En outre, il conviendrait également d'étudier l'opportunité de l'établissement et de la mise en place d'une procédure de contrôle formalisée (à un niveau centralisé, ou tout du moins au niveau des délégations/services de la petite enfance) des termes énoncés dans le contrat de prestations.</p> <p>À noter que l'uniformisation permettrait une consolidation facilitée des données et des statistiques, et de facto l'obtention d'une meilleure vision du dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance (la Cour renvoie à ce propos aux constats 2 et 3 émis au chapitre 4.1.2).</p>	3	Mise sur pied d'un groupe de travail ACG	Résultats des travaux pour le 30.09.2012		<p>Non réalisé au 30 juin 2014.</p> <p>L'ACG est associée à la préparation de la législation d'application de la nouvelle norme constitutionnelle relative à l'accueil préscolaire (art. 200 à 203 Cst). Selon les informations fournies par l'audit, la recommandation de la Cour devrait être concrétisée dans le cadre du dispositif en cours d'élaboration.</p>

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Responsable
6.4.4	<b>Recommandation 35</b> Au vu de l'expérience acquise dans le domaine, il conviendrait que les communes genevoises, dans le cadre de l'ACG, étudient l'opportunité de conclure un accord intercommunal afin de tendre vers la signature et l'application d'une seule et unique CCT. De plus, afin d'éliminer ou tout du moins de réduire les disparités actuelles, il serait souhaitable que les discussions afférentes à ce texte englobent également les aspects liés aux avantages en nature du personnel.		Rejetée par le comité de l'ACG			
6.4.4	<b>Recommandation 36</b> À l'instar de certaines communes, la Cour recommande aux communes genevoises de statuer, dans le cadre de l'ACG, sur la pertinence de la création d'un pool de remplaçants à un niveau global, ou tout du moins régional, qui permette au dispositif pour l'accueil de la petite enfance d'être le plus efficient possible (notamment par une meilleure réactivité, ainsi qu'une diminution du temps administratif y afférant).		Rejetée par le comité de l'ACG			
6.4.4	<b>Recommandation 37</b> La Cour invite les communes genevoises, dans le cadre de l'ACG, à prendre contact avec les partenaires concernés (communes, ELP, COCAPE, etc.) afin de statuer sur la pertinence d'engager ou de nommer du personnel à une fonction d'éducatrice, alors qu'il est en cours de finalisation de sa « formation ».		Rejetée par le comité de l'ACG			

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Responsable
6.4.4	<p><b>Recommandation 38</b></p> <p>Afin de tendre à une meilleure maîtrise des coûts des IPE à charge des communes, la Cour invite les communes genevoises à statuer, dans le cadre de l'ACG, sur la pertinence de l'élaboration et de l'application d'une procédure visant à faire revoir par les communes les conditions, l'organisation et le projet d'accueil mis en place au sein des IPE qu'elles subventionnent. Dans ce cadre, il serait notamment souhaitable de s'assurer de l'optimisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de la durée d'ouverture quotidienne de l'IPE (en regard des exigences supplémentaires de postes (ETP) qui peuvent en découler) ;</li> <li>• du nombre de personnel éducatif présent à toute heure de la journée auprès des enfants (respect des exigences réglementaires de base, sans financement de postes en « surdotation ») ;</li> <li>• de la capacité d'accueil de chaque groupe d'âge (respect des exigences réglementaires de base, sans financement de situations de « sous-exploitation ») ;</li> <li>• de la typologie des projets déployés (et des éventuels surcoûts financiers qui pourraient en découler).</li> </ul>		Rejetée par le comité de l'ACG			

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Responsable
7	<p><b>Recommandation 39</b></p> <p>Dans le cadre de la réponse à apporter à la motion « Institutions de la petite enfance : pour une nécessaire adaptation des normes au contexte actuel » (M-1952), la Cour recommande au DIP d'envisager une modification réglementaire des :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>normes d'encadrement pédagogique (article 9 RSAPE) ;</li> <li>exigences de qualification pour la personne nommée pour diriger une IPE à prestation d'accueil élargies ou restreintes (article 14 RSAPE) ;</li> <li>exigences de qualification du personnel éducatif des IPE (article 15 RSAPE) ;</li> </ul> <p>afin d'améliorer l'efficacité et l'homogénéité du dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance.</p>	3	DIP	En cours.		<p>Non réalisé au 30.06.2014.</p> <p>La législation cantonale est en cours de révision. Toutefois, suite à la votation du 9 février 2014, lors de laquelle le peuple genevois a refusé un assouplissement des normes d'encadrement pédagogiques qui allait dans le sens de la motion 1952, le DIP ne souhaite pas revenir sur ce point. En revanche, les deux autres points sont à l'étude et seront discutés avec les communes et les milieux professionnels.</p>

N° 49 : Dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Responsable
7	<b>Recommandation 40</b> Une réflexion de fond portant sur les coûts, l'organisation et la gouvernance du dispositif genevois pour l'accueil de la petite enfance dans sa globalité mériterait d'être menée. À cet effet, la Cour recommande aux communes genevoises, dans le cadre de l'ACG, d'examiner l'opportunité de créer une structure intercommunale de droit public, qui regrouperait l'ensemble des acteurs du dispositif (IPE, structures de coordination, délégations/services de la petite enfance) sous la direction des communes ou de confier les fonctions de support à une structure intercommunale telle que l'ACG. Les autorisations et les surveillances resteraient du ressort du canton (plus spécifiquement de l'ELP).		Rejetée par le comité de l'ACG			

## **N° 50 DARES - HUG : audit de légalité et de gestion relatif à l'organisation et à la surveillance de l'aide sanitaire d'urgence rapport publié le 23 mars 2012**

La Cour a émis 18 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'audité. Actuellement seules 7 recommandations ont été mises en place, 10 sont non réalisées au 30 juin 2014 et une est restée sans effet.

**La mise en œuvre des 7 recommandations** a, entre autres, les effets suivants :

- Des sanctions sont désormais prononcées par le SASU pour toute situation non conforme en matière de composition d'équipage et de droit de pratique des ambulanciers ;
- La tenue des dossiers papier et des fichiers électroniques utilisés dans le cadre de l'établissement des préavis sanitaires relatifs aux manifestations a été améliorée ;
- La géolocalisation de l'ensemble des véhicules sanitaires urgents du canton est effective depuis juillet 2014 ;
- Les processus opérationnels de régulation médicale ont été formalisés ;
- Les check-lists de contrôle des services d'ambulance ont été mises à jour et un tableau de bord de suivi des non-conformités a été établi ;
- Des contrôles adéquats ont été mis en place pour les préavis sanitaires relatifs aux manifestations.

La Cour note avec satisfaction les progrès réalisés par la centrale 144 et le SASU depuis le suivi au 30.06.2013.

Ces points pourront faire l'objet d'une vérification détaillée ultérieurement.

Parmi les **11 recommandations non réalisées au 30 juin 2014**, les efforts doivent être poursuivis en particulier au niveau de :

- L'organisation et la gouvernance relative à la brigade sanitaire cantonale et à la commission consultative de l'aide sanitaire urgente dans le cadre de la révision en cours de la LTSU ;
- L'organisation de la centrale 144 et notamment la mise en place d'une solution informatique commune d'aide à l'engagement comprenant l'ensemble des partenaires concernés ;
- La planification du personnel et des moyens affectés aux transports sanitaires urgents et aux événements majeurs ;
- La recherche d'une solution informatique permettant de supprimer la double saisie des fiches d'intervention préhospitalières (FIP).

N° 50 : Audit de légalité et de gestion relatif à l'organisation et à la surveillance de l'aide sanitaire d'urgence		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Organisation et gouvernance</b> <b>[cf. constats 1 à 3]</b></p> <p>La Cour recommande à la DGS de soumettre au Conseil d'Etat des propositions organisationnelles répondant aux points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rôle, composition et responsabilités de la BSC ;</li> <li>• nécessité d'une autorité médicale commune à l'ensemble des médecins répondants des services d'ambulance ;</li> <li>• compétences de la commission consultative de l'aide sanitaire urgente. Il pourrait notamment être envisagé de la doter d'un pouvoir de préavis et de préciser son rôle. Suite à ces modifications, le SASU est invité à s'appuyer sur cette commission afin d'accomplir ses tâches de surveillance (voir en particulier les parties 4.3, 5.2 et 5.3).</li> </ul> <p>Ces propositions organisationnelles devraient être accompagnées des modifications légales nécessaires à leur mise en œuvre.</p>	2	Direction générale de la santé	31.12.2015 (initial 12.2012 puis 30.06.2014)		<p>Non réalisé au 30 juin 2014.</p> <p>Une révision importante de la LTSU est en cours qui devrait aboutir sur une proposition de projet de loi.</p>

N° 50 : Audit de légalité et de gestion relatif à l'organisation et à la surveillance de l'aide sanitaire d'urgence		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<b>Organisation de la centrale 144</b> <i>[cf. constat 1]</i> Afin de réduire le nombre d'appels non urgents arrivant à la centrale 144, la Cour encourage la DGS à mettre en œuvre une campagne de communication auprès de la population visant à l'informer du rôle du 144 et de la marche à suivre en termes de secours pré-hospitaliers (à savoir les démarches à suivre dans les situations d'urgence vitale ou non vitale). Par ailleurs, un autre numéro d'appel pourrait être attribué pour fournir des informations non urgentes (se référer au chapitre 6 pour plus de détails). Ces démarches devraient être réalisées notamment en collaboration avec l'association des médecins du canton de Genève (AMGE).	2	Responsable de la centrale 144	12.2013 (initial 12.2012)		Non réalisé au 30 juin 2014.  Le DEAS n'a pas estimé opportun de mener une campagne de communication.  La modification de certains numéros d'appels (commençant précédemment par 14X) ainsi que la création d'un centre d'appel dispensant des conseils médicaux par téléphone (« Médecins urgences ») ont permis de faire diminuer le nombre d'appels non urgents arrivant à la centrale 144.
4.2.4	<b>Organisation de la centrale 144</b> <i>[cf. constat 2]</i> La Cour invite la centrale 144 à se conformer aux exigences légales et réglementaires en matière de localisation et de disponibilité en temps réel des véhicules effectuant les transports sanitaires urgents sur le canton. Le projet de changement du SAE devrait inclure cette fonctionnalité.	3	Responsable de la centrale 144	12.2013	01.05.2014	Fait. La géolocalisation de l'ensemble des véhicules sanitaires urgents du canton est effective depuis le 01.07.2014.

N° 50 : Audit de légalité et de gestion relatif à l'organisation et à la surveillance de l'aide sanitaire d'urgence		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<b>Organisation de la centrale 144</b> [cf. constat 3] La Cour encourage le responsable de la centrale 144 à poursuivre les efforts déjà engagés visant à formaliser des processus opérationnels de régulation médicale. À cet effet, il conviendra de tenir compte des processus existants dans d'autres centrales hors de Genève. Il conviendra également de s'assurer de leur validation médicale par le médecin cantonal.	2	Responsable de la centrale 144	12.2013	01.01.2014	Fait. L'échelle Suisse de Tri a été adaptée pour la régulation des appels. Le travail à ce sujet, puisqu'il s'agit d'une innovation genevoise, se poursuivra sur plusieurs années.
4.2.4	<b>Organisation de la centrale 144</b> [cf. constat 4] La Cour invite le Conseil d'Etat à entamer des discussions avec le Conseil administratif de la Ville de Genève afin qu'à moyen terme une solution informatique commune de SAE soit mise en place.	2	Direction générale de la santé	01.01.2015 (initial 12.2012)		Non réalisé au 30 juin 2014.  Suite à divers dysfonctionnements constatés sur le SAE de la centrale 144, il a été décidé de migrer dès janvier 2013 sur un système identique à celui utilisé par la police.  En parallèle le projet "ConvergenceS" a été abandonné en 2013. Le médecin cantonal prévoit que l'abandon de la collaboration envisagée avec la Ville de Genève devrait être formalisé d'ici au 31.12.2014.

N° 50 : Audit de légalité et de gestion relatif à l'organisation et à la surveillance de l'aide sanitaire d'urgence		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<b>Organisation de la centrale 144</b> <b>[cf. constat 5]</b> Un projet de contrat de collaboration entre la centrale 144 et les sociétés de services d'ambulances est à l'étude depuis 2010. La Cour recommande à la DGS d'œuvrer à l'avancement de ce projet de manière à ce que la situation contractuelle soit régularisée dans les meilleurs délais.	2	Direction générale de la santé	31.09.2014 (initial 12.2012 puis 01.01.2014)		Non réalisé au 30 juin 2014.  Les projets de conventions entre les sociétés d'ambulance devraient être signés durant le mois de septembre 2014.

N° 50 : État de Genève, Ville de Genève, Hôpitaux universitaires de Genève, Genève Aéroport		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Commentaire	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p><b>Planification du personnel et des moyens</b> <i>[cf. constat 1]</i> Lorsque le nouveau système d'aide à l'engagement de la centrale 144 aura été mis en place (voir le chapitre 4.2), la Cour recommande au responsable de cette dernière :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de procéder au recensement exhaustif des « codes coyotes » ainsi que de leurs répercussions sur les délais de prise en charge des situations urgentes ;</li> <li>d'effectuer une analyse mettant en évidence les interventions dont le délai d'intervention s'écarte sensiblement des délais préconisés par l'IAS et expliquant l'origine de ces écarts.</li> </ul> <p>Sur la base de ces deux analyses, le responsable de la centrale 144 devrait proposer au médecin cantonal l'adaptation éventuelle des moyens existants : augmentation du nombre d'ambulances, modification du positionnement des bases de départ, etc. Le médecin cantonal devrait approuver formellement ces modifications et entreprendre les démarches auprès des différents partenaires publics et privés concernés afin d'assurer la mise en œuvre de ces moyens (recherche de financement, adaptation des contrats de collaboration existants, etc.).</p>	2	<p>Responsable de la brigade sanitaire cantonale</p> <p>et</p> <p>Responsable de la centrale 144</p>	31.12.2014 (initial 12.2013)		<p>Non réalisé au 30 juin 2014. Sur la base des chiffres de 2010 à 2012, une planification a été établie pour l'année 2014. Ceci a permis une quasi-disparition des « codes coyotes » sur le canton en 2013-2014. Le SAE ne permet néanmoins pas encore d'automatiser le recensement des codes coyotes. L'augmentation du nombre de bases et d'ambulances a été réalisée.</p>

N° 50 : État de Genève, Ville de Genève, Hôpitaux universitaires de Genève, Genève Aéroport		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Commentaire	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<b>Planification du personnel et des moyens</b> <b>[cf. constat 2]</b> Relativement aux événements majeurs, la Cour invite le responsable de la BSC à formaliser dans les meilleurs délais une analyse mettant en évidence les écarts entre les moyens et l'organisation existants et l'analyse des risques « Kataplan » ainsi que les directives de l'IAS concernant l'organisation des services sanitaires en cas d'accident majeur ou de catastrophe. Sur la base de cette analyse, le SMC devrait déterminer les éventuelles adaptations des moyens existants : moyens humains, matériels, modification de l'organisation, etc. Les propositions du SMC devraient être remontées à la délégation du Conseil d'Etat pour prise de position, afin notamment d'assurer une coordination avec les autres cellules du plan OSIRIS.	2	Responsable de la brigade sanitaire cantonale	À déterminer (initial 06.2014)		Non réalisé au 30 juin 2014. Un état de situation est en cours de finalisation et des discussions sont également en cours avec le médecin cantonal quant aux modalités de renforcement du dispositif.  Le nouveau délai d'exécution sera déterminé une fois l'organisation et la stratégie arrêtées.

N° 50 : État de Genève, Ville de Genève, Hôpitaux universitaires de Genève, Genève Aéroport		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Commentaire	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<b>Planification du personnel et des moyens</b> <i>[cf. constat 3]</i> Dans le cadre des discussions en cours au sein du groupe de travail entre les HUG et la REGA, la Cour encourage la direction des HUG à rechercher avec la REGA des stratégies de collaboration et de réduction de coûts par des synergies ou la mutualisation de certaines charges. La Cour relève qu'une variante de transfert de 100% de l'activité de l'hélicoptère à la REGA permettrait de répondre aux contraintes légales imposées à la base hélicoptère et potentiellement d'économiser environ 800'000 F par année (montant de la subvention versée par le DARES).	2	Directeur du département d'exploitation des HUG	12.2013 (initial 06.2013)		Non réalisé au 30 juin 2014.  Des discussions sont en cours avec la REGA en vue d'un renforcement éventuel de la collaboration entre les HUG et la REGA.
5.2.4	<b>Inspection des services publics et des sociétés privées d'ambulances</b> <i>[cf. constats 1 et 2]</i> La problématique de l'existence d'autorisation d'exploiter sans contrat de collaboration avec la centrale 144 sera résolue une fois que des contrats de collaboration auront été signés avec l'ensemble des sociétés d'ambulances privées et publiques (voir la reco. n°6 du chapitre 4.2). La Cour recommande à la DGS de délivrer formellement au SIS une autorisation d'exploiter, après s'être assurée que celui-ci satisfasse aux dispositions légales en vigueur. Par ailleurs, il conviendra de mettre à jour les autorisations d'exploiter qui le nécessitent, notamment en cas de changements de médecins responsables.	2	Direction générale de la santé	31.12.2014 (initial 12.2012 puis 01.01.2014)		Non réalisé au 30 juin 2014. Une autorisation d'exploiter a été délivrée au SIS en juillet 2012. La recommandation est néanmoins toujours ouverte dans l'attente de l'établissement des contrats de collaboration entre le 144 et les sociétés d'ambulance.

N° 50 : État de Genève, Ville de Genève, Hôpitaux universitaires de Genève, Genève Aéroport		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Commentaire	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2.4	<p><b>Inspection des services publics et des sociétés privées d'ambulances</b> [cf. constats 4 à 9] La Cour invite le SASU à identifier les divergences existant entre les contrôles prévus par la législation en vigueur (notamment les directives IAS sur la reconnaissance des services de sauvetage) et ceux prévus par le nouveau formulaire d'inspection des services d'ambulances. Sur cette base, il est invité à compléter le formulaire et/ou à justifier l'exclusion de certains points de contrôle. Ces exclusions, ainsi que le formulaire dans son ensemble, devraient être validés par une personne ou un groupe disposant d'une autorité médicale au sein du SMC.</p> <p>Afin de couvrir plus spécifiquement les risques identifiés <b>en matière d'équipement</b>, la Cour recommande la mise en œuvre des étapes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>le SASU est invité à procéder à la mise à jour de ses listes de matériel ambulancier avec la réglementation en vigueur (norme EN 1789/IAS). De manière plus spécifique pour les SMUR et la base hélicoptère : <ul style="list-style-type: none"> <li>il devrait s'assurer de l'adéquation de ses listes avec les directives IAS concernant la construction et l'équipement de véhicules de sauvetage et avec la liste de matériel de la REGA ;</li> </ul> </li> </ul>	2	Direction générale de la santé	31.12.2014 (initial 12.2012 puis 01.01.2014)		<p>Fait.</p> <p>Tous les services d'ambulances sont au bénéfice d'une autorisation d'exploiter. En outre, des check-lists ont été élaborées et ont été mises à jour pour les inspections du matériel des ambulances et des services. Ces listes ont été validées par le Médecin cantonal et ont également été présentées aux médecins répondants des services d'ambulances. La procédure pour contrôler le matériel des ambulances de manière inopinée est formalisée.</p> <p>Les non-conformités graves constatées lors des inspections la transmission sont transmises au Médecin cantonal. Un tableau de bord du suivi a été établi.</p>

N° 50 : État de Genève, Ville de Genève, Hôpitaux universitaires de Genève, Genève Aéroport		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Commentaire	Délai au	Fait le	Commentaire
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- il devrait attribuer à chaque matériel un degré de « gravité » et définir les conséquences associées aux manquements à chacun de ces degrés (suspension, retrait de l'autorisation, etc.)</li> <li>• une personne ou un groupe disposant d'une autorité médicale au sein du SMC devrait procéder à la validation formelle des listes de matériel mentionnées précédemment. Les sociétés d'ambulances ainsi que la BSC ne devraient pas participer à la validation de ces listes ;</li> <li>• le SASU devrait procéder aux contrôles du matériel ambulancier en privilégiant les contrôles inopinés et en s'assurant que l'ensemble du matériel soit contrôlé au bout d'une période raisonnable ;</li> <li>• sur la base des listes de matériel validées par une autorité médicale au sein du SMC, le SASU devrait sanctionner systématiquement les sociétés d'ambulances ne répondant pas aux objectifs définis ;</li> <li>• à l'issue du contrôle, le SASU devrait tenir à jour un « tableau de bord » mentionnant par degré de « gravité » le nombre d'anomalies relevées par rapport au nombre total de points contrôlés et en assurer le suivi.</li> </ul>					

	N° 50 : État de Genève, Ville de Genève, Hôpitaux universitaires de Genève, Genève Aéroport	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Commentaire	Délai au	Fait le	Commentaire
	<p>Le chef du SASU devrait effectuer une revue formalisée de ce tableau de bord ainsi que des formulaires d'inspection.</p> <p>À noter que les trois derniers points de cette recommandation sont également applicables aux contrôles qui seront menés dans le cadre du nouveau formulaire d'inspection (constat n°2).</p>					

N° 50 : État de Genève, Ville de Genève, Hôpitaux universitaires de Genève, Genève Aéroport		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.3.4	<p><b>Analyse des fiches d'intervention pré-hospitalières (FIP)</b> [cf. constats 1 et 2] La Cour recommande au SASU de mettre en place dans les meilleurs délais une solution informatique permettant de supprimer la double saisie des FIP. La nouvelle solution devrait permettre de saisir les FIP « en mobilité » (directement dans les ambulances) et proposer une interface avec les données de la centrale 144 afin de s'assurer de la correspondance et de la fiabilité des données.</p>	2	Direction générale de la santé	31.12.2015 (initial 12.2013 puis 31.12.2014)		Non réalisé au 30 juin 2014. Un groupe de travail a été constitué par les HUG sous la direction du chef de la centrale 144 afin d'analyser les différents éléments nécessaires du projet informatique. Ce projet n'a pas été retenu dans la liste des projets prioritaires aux HUG (à cause de son coût). Une séance est agendée entre la DGS et les HUG pour aborder la question du financement. Ce projet reste néanmoins prioritaire pour la DGS car il permettrait d'uniformiser d'une part les pratiques mais également d'organiser une surveillance en temps réel de la prise en charge pré-hospitalière.

N° 50 : Audit de légalité et de gestion relatif à l'organisation et à la surveillance de l'aide sanitaire d'urgence		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.3.4	<b>Analyse des fiches d'intervention pré-hospitalières (FIP)</b> <b>[cf. constat 3]</b> Une fois la première recommandation mise en œuvre, la Cour invite le SASU à utiliser les FIP de manière à identifier et à comprendre l'origine d'un certain nombre d'interventions ayant des caractéristiques potentiellement « anormales » : délais de réponse largement supérieurs à la moyenne, interventions « primaires 1 » sans signaux prioritaires, interventions « primaires 1 » qui n'ont pas fait l'objet d'une alarme par le 144, etc.	2	Direction générale de la santé	30.06.2015 (initial 06.2014)		Non réalisé au 30 juin 2014.  Des actions seront entreprises dès la mise à disposition d'un nouveau système de fiches préhospitalières adéquat.
5.3.4	<b>Analyse des fiches d'intervention pré-hospitalières (FIP)</b> <b>[cf. constats 4 et 5]</b> La Cour relève que les modifications apportées en juin 2011 relativement à la législation sur la composition des équipages (notamment la possibilité pour un chauffeur avec une formation de base dans le domaine du sauvetage d'effectuer des transports de type « secondaire 3 ») devraient permettre d'améliorer « mécaniquement » les taux de conformité des équipages. Par ailleurs, en cours d'audit, le médecin cantonal a envoyé un courrier à l'ensemble des services d'ambulances du canton pour leur rappeler les exigences, les contrôles et les sanctions prévus en matière de composition d'équipage. Dès lors, la Cour recommande au SASU de sanctionner, lorsque nécessaire, les cas qui seraient contraires à la législation en matière de composition d'équipage et de droits de pratique.	2	Direction générale de la santé	01.2012	01.2012	Fait. Depuis janvier 2012, des sanctions sont prononcées pour toute situation non conforme.

N° 50 : État de Genève, Ville de Genève, Hôpitaux universitaires de Genève, Genève Aéroport		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4.4	<p><b>Préavis sanitaires relatifs aux manifestations</b> <b>[cf. constat 1]</b> La Cour recommande au SASU de mettre en place les contrôles appropriés afin de s'assurer que toute manifestation devant faire l'objet d'un préavis selon les directives en vigueur soit traitée de manière adéquate. Le SASU devrait notamment veiller aux points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>envoyer systématiquement des préavis négatifs ou « hors délais » lorsque certaines conditions ne sont pas remplies (absence d'un concept sanitaire, de droits de pratique conformes, etc.) ou que les informations ne sont pas arrivées à temps afin de pouvoir les traiter de manière appropriée ;</li> <li>ne pas délivrer de préavis positif sans avoir au préalable demandé un avis médical à la BSC ;</li> <li>justifier d'une éventuelle divergence entre le préavis émis par le SASU et l'avis médical de la BSC ;</li> <li>documenter les contrôles effectués (relativement aux droits de pratique, etc.).</li> </ul> <p>Une revue formalisée par le chef du SASU devrait être effectuée tout au long du processus afin de s'assurer du respect des points ci-dessus.</p>	2	Direction générale de la santé	01.01.2014 (initial 12.2012)	31.12.2013	Fait. Des contrôles adéquats ont été mis en place par le SASU.

N° 50 : Audit de légalité et de gestion relatif à l'organisation et à la surveillance de l'aide sanitaire d'urgence		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4.4	<p><b>Préavis sanitaires relatifs aux manifestations</b> [cf. constat 2] Compte tenu du volume de manifestations à traiter et des ressources actuellement disponibles au sein du SASU, la Cour invite ce dernier, en collaboration avec la BSC, à effectuer une analyse visant à identifier les catégories de manifestations les plus risquées nécessitant la mise en œuvre de contrôles <i>in situ</i>. Sur cette base, et selon une planification définie à l'avance, le SASU devrait procéder aux contrôles afin de s'assurer du respect du concept sanitaire prévu et adresser si nécessaire au SCOM une proposition de sanctions à adresser aux organisateurs. La sanction devrait <i>in fine</i> être prise par le SCOM sur la base du préavis de sanction du SASU.</p> <p>Par ailleurs, le SASU devrait tenir à jour une liste des contrôles effectués sur place et rédiger systématiquement un procès-verbal à l'issue des contrôles. Enfin, il devrait formaliser les contrôles effectués sur les évaluations de manifestation remises par les organisateurs et remonter de manière systématique ces informations à la BSC.</p>	2	Direction générale de la santé	01.01.2014 (initial 12.2012)	31.12.2013	Fait.  Des contrôles adéquats ont été mis en place par le SASU.

N° 50 : Audit de légalité et de gestion relatif à l'organisation et à la surveillance de l'aide sanitaire d'urgence		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4.4	<b>Préavis sanitaires relatifs aux manifestations [cf. constat 3]</b> La Cour invite le SASU à améliorer sensiblement la qualité de la tenue de ses dossiers « papier » et de ses fichiers électroniques de suivi. En particulier, les documents suivants devraient être systématiquement présents dans les dossiers « papier » : demande de l'organisateur, concept sanitaire, avis médical de la BSC, préavis du SASU, bilan de la manifestation (si existant), procès-verbaux des éventuels contrôles effectués sur place par le SASU. Par ailleurs, il conviendrait de s'assurer de l'absence de documents « à double ».	2	Direction générale de la santé	12.2012	Fait en juin 2013	Fait. La tenue des dossiers papier et des fichiers électroniques de suivi a été améliorée. Tout dossier est désormais complété systématiquement avec les documents nécessaires (concept sanitaire, avis de la BSC, etc.).
5.4.4	<b>Préavis sanitaires relatifs aux manifestations [cf. constat 4]</b> La Cour recommande à la DGS d'établir un contrat de collaboration avec la BSC pour la délivrance des avis médicaux. Ce contrat devrait notamment prévoir de manière précise les prestations attendues de la part de la BSC ainsi que la rémunération y relative.	2	Direction générale de la santé	31.12.2014 (initial 12.2012 puis 01.01.2014)		Non réalisé au 30 juin 2014. Un projet de simplification de la délivrance des préavis sanitaires est en cours de validation par les partenaires concernés.

**N° 51 Ville de Genève : audit de gestion relatif à la gouvernance de la Direction des systèmes d'information et de communication (DSIC)  
rapport publié le 23 avril 2012**

La Cour a émis deux recommandations acceptées spontanément par l'audité. L'ensemble des recommandations a été mis en œuvre.

No 51 Audit de gestion relatif à la gouvernance de la direction des systèmes d'information et de communication (DSIC)		Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour
Réf.	Recommandations/Actions	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Commentaire
6	<b>Recommandation 1</b> Commencer par renforcer rapidement la gestion du projet SIMS en le mettant en conformité avec la méthodologie Hermès. Il conviendra notamment de s'assurer que les documents clés du projet SIMS soient systématiquement formalisés et que ses objectifs soient définis de manière précise afin d'en faciliter la mise en œuvre et le suivi.	2	Le conseiller de direction de la DSIC responsable du management des services et de la sécurité	31.12.2012	Fait
6	<b>Recommandation 2</b> Prioriser la mise en œuvre de correction des constats soulevés dans le corps du rapport en tenant notamment compte des ressources à disposition de la DSIC et des risques découlant des constats. Dans ce cadre, il conviendra de prendre, sur le court terme, des mesures portant notamment sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>la gestion des investissements informatiques ;</li> <li>la gestion de projet ;</li> <li>le plan de charge et les comptes rendus d'activité ;</li> <li>la gestion des risques ainsi que de certains points essentiels au maintien d'une sécurité adéquate.</li> </ul> <p>Ce plan d'action devrait comprendre plusieurs volets incluant des objectifs précis, des délais et des budgets pour leur mise en œuvre.</p>	2	Le collège de direction de la DSIC, sous la conduite du directeur	31.12.2012, pour le plan d'action	Fait  Le plan d'action a été défini. Sa mise en œuvre a néanmoins pris du retard en raison d'une réorganisation de la DSIC. Finalement, il convient de noter qu'un chef de projet a été désigné afin de mettre en œuvre le plan d'action.

## N° 52 Ville d'Onex : audit de légalité et de gestion relatif au processus d'achats rapport publié le 23 avril 2012

La Cour a émis 13 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'audité. 10 recommandations ont été mises en place et 3 sont non réalisées au 30.06.2014.

Relativement aux 10 **recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées notamment dans les domaines suivants :

- Une fiche-guide a été établie pour toutes les dépenses supérieures à 3'000 F précisant notamment les modalités d'analyse des besoins et de mise en concurrence ;
- De nouvelles fonctionnalités ont été ajoutées au sein de l'application OPALE afin de suivre le budget lié aux bons de commande ;
- Une mise en concurrence est prévue pour tous les montants supérieurs à 5'000 F ;
- Toute commande supérieure à 2'000 F est comptabilisée dans le module « engagements » de l'application OPALE ;
- Le service comptabilité a été renforcé de 0.65 ETP ce qui a notamment permis d'effectuer des contrôles de rapprochement entre le bon de commande, le bon de livraison et la facture ;
- La formalisation des règles en matière d'identification systématique des marchés publics ;

- La refonte des droits d'accès Opale a été effectuée et la procédure de gestion des droits d'accès a été élaborée.

Concernant les trois recommandations non réalisées au 30.06.2014, elles portent :

- Sur l'amélioration du SCI relatif à la gestion des fournisseurs. À noter que si un certain nombre de mesures ont déjà été prises par la Ville d'Onex, le flux de validation des factures pour signatures électroniques fait actuellement l'objet de travaux en cours ;
- Sur la définition des montants maximum pris en charge par la Ville d'Onex pour différents types de repas (repas de service, repas de fin d'années, etc.) ;
- Sur la détermination des seuils à partir desquels les dépenses doivent être activées. Ces derniers seront revus dans le cadre de la mise en œuvre du manuel comptable suisse (MCH2) prévue d'ici à 2017 au plus tard.

No 52 Audit de légalité et de gestion relatif au processus d'achats de la Ville d'Onex		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Expression du besoin et disponibilité budgétaire</b> [cf. constat 1] Pour l'ensemble des dépenses de montant significatif (par exemple au-dessus de 5'000 F), la Cour recommande à la Ville d'Onex de formaliser l'analyse de ses besoins en rendant obligatoire l'établissement de la « <i>check-list de l'analyse des besoins</i> » mentionnée au chapitre 6.5 du guide du système de contrôle interne des communes genevoises. Cette check-list doit notamment permettre de répondre aux questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cette prestation relève-t-elle du service public ? ;</li> <li>• le cercle des bénéficiaires de cette prestation est-il défini et suffisant ? ;</li> <li>• est-ce que l'achat est l'action la plus efficiente à réaliser pour satisfaire le besoin ?, etc.</li> </ul> <p>La check-list devrait être jointe au bon de commande afin d'être validée par le conseiller administratif délégué.</p>	2	Secrétaire général adjoint	30.06.2012	27.06.2012	<p>Fait.</p> <p>Une fiche-guide a été établie pour toutes les dépenses supérieures à 3'000 F.</p>

No 52 Audit de légalité et de gestion relatif au processus d'achats de la Ville d'Onex		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Expression du besoin et disponibilité budgétaire [cf. constats 2 à 6]</b> De manière à s'assurer qu'aucune dépense ne puisse être engagée sans couverture budgétaire, la Cour recommande à la Ville d'Onex, dans le cadre de la mise en place de son futur système de contrôle interne, d'inclure une étape de contrôle budgétaire validant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pour les comptes de fonctionnement : que la dépense est incluse dans le budget voté par le conseil municipal. Dans le cas contraire, un crédit budgétaire supplémentaire devrait être demandé au conseil municipal ;</li> <li>• pour les comptes d'investissement : que la dépense est incluse dans le périmètre du crédit d'engagement et que ce dernier a bien été voté par le Conseil municipal.</li> </ul> <p>Ce contrôle du disponible devrait être également joint au bon de commande pour validation par le conseiller administratif délégué.</p> <p>Par ailleurs, un système d'alerte devrait être mis en place au sein de l'application OPALE visant à faciliter la gestion rigoureuse du processus de comptabilisation des dépenses. À ce titre, la Cour recommande à la commune de se rapprocher du SIACG.</p>	3	Secrétaire général	31.12.2012	30.08.2012	<p>Fait.</p> <p>Une fiche-guide a été établie pour toutes les dépenses supérieures à 3'000 F. Par ailleurs, les directives ad hoc ont été mises à jour.</p>
	<p>Par ailleurs, un système d'alerte devrait être mis en place au sein de l'application OPALE visant à faciliter la gestion rigoureuse du processus de comptabilisation des dépenses. À ce titre, la Cour recommande à la commune de se rapprocher du SIACG.</p>	3	SIACG	Délai soumis à l'acceptation du développement à charge des communes membres du SIACG	Automne 2012	<p>Un système d'alerte a été mis en place dans le module d'engagement de l'application OPALE.</p>

No 52 Audit de légalité et de gestion relatif au processus d'achats de la Ville d'Onex		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<b>Mise en concurrence des fournisseurs, établissement et validation des commandes [cf. constat 1]</b> Pour l'ensemble des dépenses de montant significatif (par exemple au-dessus de 10'000 F compte tenu de la pratique actuellement en vigueur), la Cour recommande à la Ville d'Onex, dans le cadre de la mise en place de son futur système de contrôle interne, d'inclure une étape de mise en concurrence obligatoire des fournisseurs. La documentation relative à cette mise en concurrence devra être jointe au bon de commande pour validation par le conseiller administratif délégué.	2	Secrétaire général adjoint	30.06.2012	27.06.2012	Fait.  Une mise en concurrence est prévue pour tous les montants supérieurs à 5'000 F.
4.2.4	<b>Mise en concurrence des fournisseurs, établissement et validation des commandes [cf. constats 2 et 3]</b> La Cour recommande à la Ville d'Onex de se conformer à la réglementation en matière de marchés publics. En particulier, la Cour l'invite à formaliser une procédure qui permette l'identification systématique des marchés publics. Afin d'atteindre cet objectif, cette procédure pourrait inclure, d'une part, d'effectuer une revue de l'ensemble des contrats conclus avec les fournisseurs, et d'autre part, d'analyser les montants totaux dépensés sur certaines natures de charges (voir notamment les marchés de services mentionnés au constat n°3).	4	Juriste, Adjointe au Secrétaire général	31.12.2013 (initial 31.12.2012)	01.01.2014	Fait.

No 52 Audit de légalité et de gestion relatif au processus d'achats de la Ville d'Onex		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p><b>Mise en concurrence des fournisseurs, établissement et validation des commandes [cf. constat 4]</b> La Cour recommande à la Ville d'Onex, dans le cadre de la mise en place de son futur système de contrôle interne, d'inclure une étape visant à rendre obligatoire l'établissement d'un bon de commande pour les dépenses de montant significatif (par exemple 5'000 F). La validation de ce dernier devra s'effectuer par la ou les personnes autorisées en fonction du montant engagé.</p> <p>Dans ce cadre, la Cour encourage également la Ville d'Onex à comptabiliser les engagements significatifs dans l'application OPALE (module « engagements »), ceci afin de pouvoir contrôler en tout temps le disponible sur chaque rubrique budgétaire (voir également les recommandations au chapitre 4.1.4).</p>	2	Secrétaire général adjoint	30.06.2012	27.06.2012	Fait.  Selon la directive mise à jour en avril 2013, un bon de commande doit être établi pour toutes dépenses supérieures à 3'000 F.
		2	Responsable comptabilité et informatique	30.06.2012	27.06.2012	Toute commande supérieure à 3'000 F est comptabilisée dans le module « engagements » de l'application OPALE.

No 52 Audit de légalité et de gestion relatif au processus d'achats de la Ville d'Onex		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p><b>Réalisation des prestations et enregistrement des factures</b> [cf. constats 1 à 3] Pour l'ensemble des dépenses de montant significatif (par exemple 5'000 F), la Cour recommande à la Ville d'Onex, dans le cadre de la mise en place de son futur système de contrôle interne, d'inclure une étape visant à s'assurer qu'un rapprochement entre le bon de commande, le bon de livraison et la facture soit systématiquement établi par le chef de service. Dans ce cadre, une activité de contrôle devra être mise en place au sein du service comptabilité/informatique afin de s'assurer du respect :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• du principe de séparation des tâches (entre la personne effectuant le bon de commande et la personne en charge de la réception de la marchandise ou de l'exécution des travaux/services) ;</li> <li>• des quantités entre le bon de commande, le bon de livraison et la facture ;</li> <li>• du prix facturé entre le bon de commande et la facture.</li> </ul>	2	Responsable comptabilité et informatique	31.12.2012	31.12.2012	<p>Fait.</p> <p>Le service comptabilité a été renforcé de 0.65 ETP ce qui a notamment permis d'effectuer des contrôles de rapprochement entre le bon de commande, le bon de livraison et la facture.</p>

No 52 Audit de légalité et de gestion relatif au processus d'achats de la Ville d'Onex		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p><b>Réalisation des prestations et enregistrement des factures</b> [cf. constat 4] La Cour encourage la Ville d'Onex à mettre en place une directive relative à l'ensemble des frais de repas et de réceptions remboursés par la commune. Cette directive devra notamment préciser le montant maximum par repas pris en charge par la commune en particulier pour les « types » de repas suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• repas de services ;</li> <li>• repas de chefs de service ou conseillers administratifs avec des fournisseurs ;</li> <li>• repas de fin d'année ;</li> <li>• etc.</li> </ul>	2	Secrétaire général adjoint	30.09.2013 (Initial 30.06.2012)		<p>Non réalisé au 30.06.14.</p> <p>La Ville d'Onex n'a pas défini les montants maximum pris en charge pour différents types de repas (repas de service, repas de fin d'années, etc.).</p>
4.3.4	<p><b>Réalisation des prestations et enregistrement des factures</b> [cf. constat 5] La Cour recommande à la Ville d'Onex, dans le cadre de la mise en place de son futur système de contrôle interne, d'inclure une étape de contrôle visant à s'assurer que chaque facture soit signée par les personnes autorisées, avant imputation comptable et paiement. Cette activité de contrôle pourrait être réalisée au sein du service financier.</p>	3	Secrétaire général adjoint	30.06.2012	27.06.2012	<p>Fait.</p> <p>Les contrôles sont désormais systématiquement effectués.</p>

No 52 Audit de légalité et de gestion relatif au processus d'achats de la Ville d'Onex		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<b>Réalisation des prestations et enregistrement des factures</b> <b>[cf. constat 6]</b> Au regard de la pratique déjà effectuée pour l'acquisition de véhicules, la Cour recommande à la Ville d'Onex, dans le cadre de la mise en place de son futur système de contrôle interne, de se doter d'une procédure fixant les seuils à partir desquels les dépenses doivent être activées (comptabilisation en dépenses d'investissement et non en charge de fonctionnement). Cette directive devrait tenir compte des bonnes pratiques en matière comptable, notamment en matière de durée de vie économique de l'acquisition concernée.	2	Secrétaire général	31.12.2012	.	Non réalisé au 30.06.14.  La Ville d'Onex est en attente de l'introduction du manuel comptable suisse (MCH2) pour déterminer les nouvelles règles de gestion.
4.3.4	<b>Réalisation des prestations et enregistrement des factures</b> <b>[cf. constats 7 à 9]</b> La Cour recommande à la Ville d'Onex, dans le cadre de la mise en place de son futur système de contrôle interne, d'inclure une étape visant à contrôler l'imputation comptable des factures. Ce contrôle, qui pourrait être effectué par sondage, devra être défini dans une directive spécifique.	2	Secrétaire général	31.12.2012	30.09.2012	Fait.  La vérification des imputations comptable a pu être renforcée.

No 52 Audit de légalité et de gestion relatif au processus d'achats de la Ville d'Onex		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<b>Contrôles généraux relatifs aux fournisseurs</b> <b>[cf. constat 1]</b> La Cour recommande à la Ville d'Onex de formaliser les états de rapprochements bancaires. Ce contrôle doit être opéré au minimum mensuellement sur l'ensemble des comptes bancaires et postaux de la commune. Dans ce cadre, lors de la mise en place de son futur système de contrôle interne, une activité de contrôle devra être mise en place au sein du secrétariat général afin de s'assurer du respect de la procédure.	2	Secrétaire général	31.12.2012	01.10.2012	Fait.  Les contrôles sont désormais systématiquement effectués.
4.4.4	<b>Contrôles généraux relatifs aux fournisseurs</b> <b>[cf. constats 2 à 4]</b> La Cour recommande à la Ville d'Onex, de compléter la directive générale « fournisseurs » déjà existante afin de définir formellement : <ul style="list-style-type: none"> <li>le processus d'entrée en relation avec un nouveau fournisseur précisant l'ensemble des documents à obtenir avant son intégration dans la base fournisseurs OPALE (y compris le contrôle sur l'affiliation à une caisse de compensation pour les indépendants) ;</li> <li>les contrôles périodiques à mettre en place, permettant une mise à jour de la base fournisseurs (ex : revue des faillites des sociétés, etc.) ;</li> <li>les contrôles sur les modifications intervenues sur cette base fournisseurs.</li> </ul>	3	Responsable comptabilité et informatique	31.12.2013 (initial 31.12.2012)		Non réalisé au 30.06.2014.  La totalité du fichier « fournisseurs » a été contrôlé. Des sociétés ont été inactivées.  Le contrôle de la qualité d'indépendant est effectué systématiquement.  La Ville d'Onex est en train de mettre en place le flux de validation des factures pour signatures électroniques. Dès lors, la refonte de plusieurs directives est étudiée pour un traitement global du processus

No 52 Audit de légalité et de gestion relatif au processus d'achats de la Ville d'Onex		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Déla <span style="font-size: 0.8em;">i</span> au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<b>Contrôles généraux relatifs aux fournisseurs</b> <b>[cf. constat 5]</b> Lors de la mise en place de son futur système de contrôle interne, la Cour recommande à la Ville d'Onex de développer et mettre en œuvre une procédure de gestion des droits d'accès de l'application OPALE. Ces droits d'accès devraient être redéfinis autour d'utilisateurs types. Ceci permettra à la commune d'effectuer des revues ponctuelles des accès délivrés à l'ensemble de ses collaborateurs et de s'assurer d'une meilleure maîtrise de ces derniers.	3	Responsable comptabilité et informatique	30.06.2014 (initial 31.12.2012)	01.05.2014	Fait.  La refonte des droits d'accès Opale a été effectuée et la procédure de gestion des droits d'accès de l'application OPALE a été élaborée.

## **N° 53 ASFC : audit de légalité et financier relatif à l'utilisation des subventions publiques versées en faveur de la formation de la relève sportive rapport publié le 31 mai 2012**

La Cour a émis 13 recommandations. Elles ont toutes été acceptées spontanément par les audités.

notamment la constitution de l'Association Genève Education Football (GEF).

Actuellement, **12 recommandations** ont été mises en place et **1 recommandation** n'est pas réalisée.

Les **recommandations mises en place** ont trait :

- au blocage de tout versement de subvention dans l'attente de la sortie de crise,
- à la coordination entre les pouvoirs publics et l'ASFC,
- à la séparation de la gestion administrative (direction, tenue et paiement des salaires, contrats de travail, tenue des comptes, etc.) et sportive entre l'Association et la SA,
- à la signature d'une convention relative à la fourniture de services administratifs par la SA à l'Association dont la refacturation s'effectuera sur la base des coûts effectifs et non plus d'une clé de répartition.
- à la mise en place d'une comptabilité analytique par équipe.

La **recommandation** non encore réalisée porte sur la convention de subventionnement de l'Association Genève Education Football (GEF), actuellement en cours d'élaboration, tout comme le nouveau règlement de la Ville de Genève lié aux subventions. Toutefois, la Cour relève les efforts entrepris en vue de redéfinir le concept de formation du football à Genève,

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaires
1	Bloquer tout versement de subvention dans l'attente de la sortie de l'ajournement de faillite.	3	DIP / SCS VDG / SPO	immédiat	31.08.2012	Fait.  La Cour a pu s'assurer qu'aucune subvention n'avait été versée par la Ville de Genève ou l'État de Genève au 31 août 2012.  La faillite du SFC ayant été ajournée, la Ville de Genève a repris le versement de sa subvention en novembre 2012.
2	Agir de manière coordonnée entre les pouvoirs publics, en déléguant p.ex. 1 représentant de chaque autorité pour des séances de travail 1 à 2 fois par an, la première séance devant se tenir sans délai.	2	DIP / SCS VDG / SPO	31.12.2012	30.06.2013	Fait.  3 séances ont eu lieu entre juin 2012 et juin 2013. D'autres séances sont prévues au cours du 2 <sup>ème</sup> semestre 2013.
3	Définir précisément et de manière uniforme quelles équipes/tranches d'âge sont visées par les différentes subventions. Préciser la saison concernée par les subventions afin d'éviter tout problème de délimitation périodique.	2	DIP / SCS VDG / SPO	31.12.2012	30.06.2014	Fait.  La ventilation des dépenses par équipe est disponible dans les comptes de l'ASFC depuis l'exercice 2013.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaires
4	Exiger des budgets/décomptes/justificatifs par équipe, les faire analyser par des spécialistes financiers invités aux séances de travail et poser les questions nécessaires aux entités subventionnées afin de contrôler la qualité des chiffres produits et détecter toute anomalie, et ce avant de verser toute nouvelle subvention. Être particulièrement attentif lorsque les mêmes personnes sont dans les organes de la SA et de l'Association. Exiger de pouvoir participer aux assemblées générales.	2	DIP / SCS VDG / SPO	30.06.13	18.06.2014	Fait. La ventilation des dépenses par équipe est disponible dans les comptes de l'ASFC dès l'exercice 2013.
5	Sous réserve d'une refonte complète de l'organisation du concept de formation du football genevois, exiger que l'Association et la SA révisent la convention de coopération et attribuer les futures subventions directement à l'entité gérant les équipes concernées.	2	DIP / SCS VDG / SPO	30.06.13	Avril 2013	Fait. Une nouvelle convention de collaboration entre l'ASFC et le SFC a été signée en juin 2012. Les statuts de l'Association Genève Education Football (GEF) et son règlement d'application ont été signés en avril 2013 créant les bases d'un nouveau concept de formation du football genevois.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaires
6	<p>Sous réserve d'une refonte complète de l'organisation du concept de formation du football genevois, établir des contrats de prestations conjoints Ville-État en faveur des associations concernées, en favorisant le développement de partenariats à l'image du Team Genève actuel pour les M17, M18 et M21. Préciser les éventuelles conditions de redistribution de la subvention en faveur d'autres entités et ceci conformément aux dispositions de la LIAF. Mettre en place les contrôles adéquats au respect des contrats de prestations, les contrats devant notamment identifier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un périmètre précis des équipes subventionnées,</li> <li>• des objectifs qualitatifs et quantitatifs mesurables et vérifiables,</li> <li>• les documents nécessaires à la vérification et au suivi des contrats de prestations.</li> </ul>	2	DIP / SCS VDG / SPO	31.12.13		<p>Non réalisé au 30 juin 2014. Dans la cadre du projet GEF présenté dans le plan de la relève 2013-2015, la Ville, le canton et l'ACG ont demandé à chacune des entités du projet GEF de fournir un budget détaillé par équipe. Une convention de subventionnement est actuellement en cours de préparation. L'ASFC a renoncé à percevoir des subventions dans le cadre du projet GEF.</p> <p>Concernant les subventions de la Ville de Genève et dans l'attente du nouveau règlement lié aux subventions, le Service des sports de la Ville effectue les contrôles usuels des documents financiers. Une demande de budgets ventilés par équipe a été demandée par la Ville de Genève pour la saison 2014-2015.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaires
7	Prendre les mesures nécessaires pour une tenue régulière de la comptabilité. Dès la saison 2012/2013, mettre en place un budget, une comptabilité et un suivi des coûts/revenus par équipe (analytique), ce que permet le logiciel de comptabilité utilisé par l'Association.	4		30.06.2012	18.06.2014	Fait.  Les comptes révisés 2011/2012 et 2012/2013 ainsi que le budget 2014-2015 avec la ventilation par équipe ont été obtenus par le canton et la Ville. La ventilation des dépenses par équipe est disponible dans les comptes de l'ASFC depuis l'exercice 2013.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
8	Revoir pour la saison 2012/2013 la clé de répartition avec la SA sur la base de cette comptabilité par équipe.	4		30.06.12	30.06.2013	<p>Fait.</p> <p>Il n'y a plus de clé de répartition entre les deux entités. En effet, les comptabilités de l'Association et de la SA sont indépendantes depuis l'exercice 2012/2013.</p> <p>La nouvelle organisation prévoit que chaque collaborateur de l'Association a un contrat de travail avec l'Association et est payé par celle-ci, que ce soit les entraîneurs ou le personnel administratif. Le cas échéant, des collaborateurs de l'Association qui seront également au service de la SA auront un contrat de travail avec cette dernière.</p> <p>Pour les services administratifs fournis par la SA, une convention a été signée entre l'Association et la SA le 11 juin 2012 qui prévoit de refacturer les services sur la base des coûts effectifs et non plus d'une clé de répartition.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<b>N° 53 : ASFC (Association)</b>					
9	<p>Sous réserve d'une refonte complète de l'organisation du concept de formation du football genevois, revoir la convention de coopération avec la SA en approfondissant les pistes suivantes communiquées à la Cour par la Swiss Football League, sachant que la forme associative permet aussi d'obtenir le label de formation de la Swiss Football League :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- toutes les équipes juniors devraient faire partie de l'Association ;</li> <li>- l'équipe M21 doit impérativement faire partie de la SA en raison de l'âge et de la qualification des joueurs ;</li> <li>- tous les joueurs au bénéfice d'un contrat de travail doivent être qualifiés pour la SA avec une double qualification pour le football d'élite des juniors et pour la 1<sup>ère</sup> équipe professionnelle</li> </ul>	2		31.12.2013	30.06.2013	<p>Fait.</p> <p>La nouvelle organisation sportive 2012/2013 indique que tous les juniors du club, hormis les M21, sont qualifiés sous la licence SFL de l'Association. Les joueurs de l'équipe M21 sont qualifiés sous la licence SFL de la SA.</p> <p>Cette organisation pourrait être modifiée en fonction des décisions qui seront prises dans le cadre du GEF dont les statuts et le règlement d'application ont été signés en avril 2013</p>
10	Prendre les mesures nécessaires pour une tenue régulière de la comptabilité. Les refacturations pour les prestations fournies à l'égard de l'Association doivent notamment être détaillées et la base de calcul explicitée.	4		30.06.2012	30.06.2012	<p>Fait.</p> <p>La comptabilité de l'exercice 2011/2012 a été bouclée et a fait l'objet d'une révision au mois de septembre 2012.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaires
11	Dès la saison 2012/2013, mettre en place un budget, une comptabilité et un suivi des coûts/revenus par équipe (analytique), ce que permet le logiciel de comptabilité utilisé par la SA.	4		30.06.2012	18.06.2014	Fait. Les comptes révisés 2011/2012 et 2012/2013 ainsi que le budget 2014-2015 avec la ventilation par équipe ont été obtenus par le canton et la Ville.  La ventilation des dépenses par équipe est disponible dans les comptes de l'ASFC dès l'exercice 2013.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaires
12	Revoir pour la saison 2012/2013 la clé de répartition avec l'Association sur la base de cette comptabilité par équipe.	3		31.12.2012	30.06.2013	<p>Fait.</p> <p>Il n'y a plus de clé de répartition entre les deux entités. En effet, les comptabilités de l'Association et de la SA seront indépendantes dès l'exercice 2012/2013.</p> <p>La nouvelle organisation indique que chaque collaborateur de l'Association a un contrat de travail avec l'Association et est payé par celle-ci, que ce soit les entraîneurs ou le personnel administratif. Le cas échéant, des collaborateurs de l'Association qui seront également au service de la SA auront un contrat de travail avec cette dernière.</p> <p>Pour les services administratifs fournis par la SA, une convention a été signée entre l'Association et la SA le 11 juin 2012 qui prévoit de refacturer les services sur la base des coûts effectifs et non plus d'une clé de répartition.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaires
13	<p>Sous réserve d'une refonte complète de l'organisation du concept de formation du football genevois, revoir la convention de coopération avec la SA en approfondissant les pistes suivantes, communiquées à la Cour par la Swiss Football League :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>toutes les équipes juniors devraient faire partie de l'Association ;</li> <li>l'équipe M21 doit impérativement faire partie de la SA en raison de l'âge et de la qualification des joueurs ;</li> <li>tous les joueurs au bénéfice d'un contrat de travail doivent être qualifiés pour la SA avec une double qualification pour le football d'élite des juniors et pour la 1<sup>ère</sup> équipe professionnelle.</li> </ul>	2		31.12.2013	30.06.2013	<p>Fait.</p> <p>La nouvelle organisation sportive 2012/2013 indique que tous les juniors du club, hormis les M21, sont qualifiés sous la licence SFL de l'Association. Les joueurs de l'équipe M21 sont qualifiés sous la licence SFL de la SA.</p> <p>Cette organisation pourrait être modifiée en fonction des décisions qui seront prises dans le cadre du GEF dont les statuts et le règlement d'application ont été signés en avril 2013.</p>

## N° 54 Pouvoir judiciaire : audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire

### rapport publié le 1er juin 2012

La Cour a émis 26 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'audité. Au 30 juin 2014, **20 recommandations ont été mises en place, 6 sont non réalisées.**

Parmi, les **20 recommandations mises en œuvre** :

Le PJ a développé des outils et méthodes *en matière d'organisation* des juridictions et de définition des rôles et des activités des différentes fonctions :

- Des lignes directrices de présentation des organigrammes ont été définies et mises en œuvre,
- Les cahiers des charges des fonctions de direction (greffiers de juridiction et greffiers de juridictions adjoints) ont été adaptés afin de tenir compte notamment des compétences managériales propres à ces postes et de l'homogénéisation des classes de fonction,
- Les profils et les rôles et responsabilités des formateurs au sein des juridictions ont été redéfinis afin de préciser les compétences spécifiques nécessaires pour délivrer des formations et d'ajuster la rémunération des formateurs,
- Le rôle des collaborateurs des pools d'appui aux chambres (PAC) a été revu dans plusieurs juridictions afin de mieux couvrir les besoins de support en cas d'absences de longues durées ou d'urgences,
- Des projets "pilote" de nouvelles répartitions des rôles ont été menés au MP et à la Cour de justice. À titre d'exemple, le cahier des charges des juristes au MP a été revu et intègre d'autres activités que la rédaction d'ordonnances (tenue d'audience, gestion du cabinet en l'absence du procureur, notification de décisions aux détenus, etc.),
- Une cartographie des fonctions et des parcours professionnels principaux au sein des juridictions a été dessinée pour illustrer

les progressions possibles dans la filière managériale ou dans la filière métier avec des possibilités de passerelles.

Ces projets d'organisation ont déjà abouti pour le Ministère public, le Tribunal civil et le Tribunal des prud'hommes.

*En matière de gouvernance et de pilotage*, le PJ a poursuivi son projet de mise en place d'un système de contrôle interne (SCI) avec notamment l'élaboration d'une matrice des risques, travaux réalisés en lien avec le responsable de la gestion globale des risques de l'État. Suite à l'adoption de la loi sur la gestion administrative et financière de l'État et la loi sur la surveillance de l'État, la loi sur l'organisation judiciaire a été adaptée introduisant des dispositions relatives au contrôle interne, à l'audit interne, à la gestion des risques et à la surveillance. De même, la fonction d'audit interne et son rôle ont été définis.

Les tableaux de bord des juridictions, désormais en place et diffusés régulièrement, permettent de suivre l'évolution des indicateurs en matière d'absences, de rotation et d'encadrement. Les directions ont été sensibilisées à la gestion des taux d'activité et adoptent progressivement des lignes directrices en phase avec leur fonctionnement.

Concernant les **6 recommandations non réalisées au 30 juin 2014**, il est à noter :

*Les projets d'organisation* doivent être encore être déclinés dans certaines juridictions. L'organigramme de la Cour de justice est en cours de révision pour intégrer la chambre constitutionnelle. Les réorganisations du Tribunal administratif de première instance, du Tribunal de protection de l'adulte et de l'enfant et du Tribunal pénal sont également en cours.

**En matière de gouvernance et de pilotage**, la CGPJ a élaboré un avant-projet de loi tendant à réformer la gouvernance, portant notamment sur le rôle des présidents de juridiction. Une large consultation interne a été menée. La commission de gestion reprendra ses travaux durant le 2<sup>ème</sup> semestre 2014. La participation active des présidents de juridiction aux processus budgétaires est acquise et pratiquée pour la 3<sup>ème</sup> fois cette année. Les règlements des juridictions devraient être publiés fin 2014 au recueil systématique.

De même, l'audit interne et son fonctionnement doivent désormais être précisés et mis en œuvre.

**En matière de locaux**, les délégations du Conseil d'État et de la CGPJ ont revu le projet de Nouveau Palais de Justice (NPJ), comprenant désormais 3 étapes de mise en œuvre. Une étude de faisabilité est en cours. Le crédit d'étude est prévu pour 2015. Les délégations feront un point de situation à chacune de leurs séances trimestrielles.

La date de livraison du nouveau palais de justice retenue à ce stade par la délégation du Conseil d'État et la délégation de la CGPJ est 2023, s'agissant de la première étape.

Cependant, la situation du PJ en matière de locaux reste coûteuse et inefficace et les locaux actuels ne répondent d'ores et déjà plus aux besoins de plusieurs juridictions. Selon le PJ, la densité de l'utilisation des locaux a déjà atteint les limites dans plusieurs bâtiments et est en passe de l'être dans plusieurs autres d'ici la fin de l'année 2014.

De son côté, l'OBA informe qu'il s'efforce de trouver des solutions adaptées aux besoins du PJ selon son processus d'affectation des locaux.

**En matière d'absentéisme** et plus généralement de **santé au travail**, le PJ a pris certaines mesures comme :

- Le renforcement pérenne de la dotation des juridictions,
- Le renforcement temporaire des juridictions pour faire face à des problématiques conjoncturelles,
- La formation des cadres dans la gestion des absences et du bien-être,

- Le développement d'indicateurs et la mise à disposition de tableaux de bord pour les directions et présidences.

De plus, de nouvelles mesures en matière de prévention, de gestion et de suivi des situations de santé seront développées dès l'automne 2014, avec notamment l'intégration, au sein du pouvoir judiciaire, des compétences nécessaires, comme le recrutement d'une nouvelle DRH et d'un médecin du travail.

La situation reste malheureusement critique et préoccupante étant donné les taux d'absentéisme et le turnover actuels du personnel (hors magistrats) et les actions entreprises ne pourront avoir d'effet qu'à moyen ou long termes.

En effet, à la date de demande de l'audit (année 2011), le taux d'absentéisme du PJ s'élevait à 5.9 % (7.8 % au MP), dont 70% était dû à des absences de longue durée. Au 1<sup>er</sup> semestre 2014, le taux d'absentéisme du PJ a atteint 7.2 % (9.2 % au MP), avec un niveau d'absences de longue durée équivalent à 2011.

Il convient de noter que sur ce taux de 7.2 % au 30 juin 2014, 82 % provient d'absence maladie « traditionnelle » et 18 % d'absences pour maladie pré-maternité, accident professionnel ou non professionnel.

Le PJ a estimé pour 2013 à 6 millions de francs le coût direct total lié à l'absentéisme. Ce coût ne tient pas compte des impacts indirects comme le coût d'acquisition de la dotation de remplacement, les retards dans la production, la formation ou encore la perte du savoir.

Le risque lié à la santé du personnel a été évalué par la CGPJ comme pouvant avoir un fort impact sur le fonctionnement opérationnel du PJ.

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>La Cour invite le secrétaire général du PJ à définir une structure de projet appropriée (en suivant par exemple les étapes-clé de la méthode Hermès) et à désigner un chef de projet expérimenté afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuivre la mise en œuvre des processus et procédures et notamment la mise à jour du plan stratégique, la déclinaison des cahiers des charges génériques au sein des juridictions et la rédaction du règlement interne du personnel du PJ.</li> <li>• Mettre en œuvre une réelle démarche de conduite du changement. Cette démarche aura pour objectifs de mener un accompagnement à la fois des fonctions d'encadrement, mais également des collaborateurs insuffisamment formés aux nouvelles tâches en lien avec la réforme et le code de procédure.</li> </ul> <p>Pour cela, le chef de projet devrait travailler conjointement avec la DGG, la DRH et les cadres des juridictions. De même, une réunion préalable de mobilisation avec présence des présidents de juridiction comme support et partie prenante du changement serait nécessaire pour la réussite de cette démarche.</p>	3	CGPJ	31.12.12	31.12.12	<p>Fait.</p> <p>Une structure appropriée de gestion de projet a été constituée.</p> <p>Des chefs de projet ont été nommés afin de conduire les différentes actions de mise en œuvre des processus et procédures ainsi qu'une démarche de conduite du changement.</p> <p>Le bureau projet a également été renforcé et est notamment en charge d'effectuer un suivi de l'ensemble des actions.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation 2</b></p> <p>À la date de l'audit, des travaux sont en cours dans le bâtiment du Petit-Lancy (pose de film solaire sur les vitrages), sans toutefois pouvoir répondre aux problèmes de fond soulevés. Considérant que les améliorations à même d'offrir un fonctionnement plus efficace et efficient de la justice ne pourront voir le jour qu'avec un site unique, la Cour prend note de la volonté du Conseil d'Etat de déposer en 2013 un « crédit d'étude auprès du Grand Conseil, incluant un concours d'architecture visant à réaliser un bâtiment emblématique et exemplaire, au service d'une justice équitable, efficace et accessible à tous. »</p>	4	CGPJ	Crédit d'étude prévu pour 2015  (délai initial 31.12.13)		<p>Non réalisé au 30 juin 2014.</p> <p>Sous l'impulsion du PJ, les délégations du Conseil d'Etat et de la CGPJ ont revu le projet de Nouveau Palais de Justice (NPJ), qui comprend désormais 3 étapes :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 2023 : juridictions avec détenus (MP, Tribunal pénal, Tribunal des mineurs, Tribunal administratif de 1<sup>ère</sup> instance)</li> <li>2) Extension pour juridictions civiles de 1<sup>ère</sup> instance (Tribunal civil, Tribunal des prud'hommes, Tribunal de protection de l'adulte et de l'enfant)</li> <li>3) Extension pour Cour de justice, pour autant que la dernière instance cantonale ne reste pas au Palais de justice actuel.</li> </ol> <p>Un comité de pilotage réunissant des membres de l'OBA, du PJ et du DSE a été constitué et s'est réuni à 2 reprises. Une étude de faisabilité est en cours. Le crédit d'étude est prévu pour 2015. Les délégations feront un point de situation à chacune de leurs séances trimestrielles.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	Si, compte tenu des contraintes budgétaires générales de l'État et des priorités politiques, ce crédit d'étude ne figurait pas au projet de budget d'investissement 2013, l'entrée en service dans le site unique serait vraisemblablement reportée au-delà de 2020. Dans un tel cas, la CGPJ, en collaboration avec le DCTI, devrait poursuivre ses recherches de locaux alternatifs à un site unique.	3	DF (initial : DCTI)	20.05.14 (délai initial : 31.12.13)		<p>La situation du PJ en matière de locaux reste coûteuse et inefficace. Selon le PJ, la densité d'occupation des locaux est désormais excessive dans plusieurs bâtiments et ne laisse plus aucune marge de manœuvre. Sont particulièrement concernés le Ministère public, le Tribunal pénal, le Tribunal administratif de première instance, la cour de droit public de la Cour de justice.</p> <p>Le DF-OBA prévoit de terminer une nouvelle étude préliminaire pour l'été 2014. Le dépôt du PL crédit d'étude se fera aussi en 2014.</p> <p>Pour pallier les problèmes de locaux du PJ, l'OBA a déjà mis à disposition 5 nouveaux locaux. Il est par ailleurs chargé de rechercher des surfaces à acquérir, dans la mesure du possible à proximité de la Vieille-Ville, afin de diminuer les locations actuelles et de trouver des solutions efficaces en termes de fonctionnement de la justice.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation 3</b></p> <p>La Cour invite le PJ à mettre en place un plan d'action d'urgence pour le projet protection de l'adulte et de l'enfant en identifiant les conséquences de la non-mise en œuvre du projet en temps et en heure et en définissant des solutions alternatives le cas échéant.</p> <p>La Cour invite le DCTI, notamment par le biais du groupe de travail logistique récemment constitué, à proposer une solution de locaux pour accueillir le futur TPAE, incluant les solutions alternatives d'un regroupement dans le parc actuel de l'État (propriété ou location) comprenant les bâtiments qui seront prochainement libérés ou loués.</p>	4	CGPJ	31.12.12	30.06.13	Fait. Le projet ProtAEct pour la mise en œuvre du nouveau droit de protection de l'adulte et de l'enfant s'est terminé fin juin 2013.
		1	DCTI	30.09.12	27.05.13	Par ailleurs, le pouvoir judiciaire a mis en place un plan d'urgence pour loger le TPAE dans l'attente de nouveaux locaux. Le TPAE a finalement déménagé dans les locaux des Glacis-de-Rive en mai 2013.
4.2.1.4	<p><b>Recommandation 4</b></p> <p>Le secrétariat général est invité à revoir de manière approfondie les différentes fonctions présentes au PJ, en tenant compte des travaux du projet SCORE :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est en effet souhaitable de faire coïncider les métiers avec les fonctions SIRH afin de limiter les retraitements des données, ce qui permettra de suivre le personnel de manière précise.</li> <li>• L'évaluation de fonction devrait permettre d'identifier les activités récurrentes à une fonction et les activités spécifiques propres à une juridiction ou chambre, et en conséquence de préciser les cahiers des charges.</li> </ul>	2	SG	31.12.14	30.06.14	Fait. Les travaux réalisés dans le cadre d'un projet de gestion des données personnelles ont permis de revoir les libellés des fonctions actuelles, de manière à en réduire le nombre. La DGG et la DRH ont conduit, dans l'attente de plus de visibilité du projet SCORE, un travail de mise en cohérence d'une vingtaine de fonctions. L'opportunité de l'étendre à d'autres fonctions sera étudiée ultérieurement.  Pour le surplus, sur demande du PJ, l'OPE s'est déclaré ouvert à un travail commun dans le cadre du projet SCORE.

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.1.4	<b>Recommandation 5</b> Le secrétariat général est invité à intégrer dans le chantier d'accompagnement au changement les cas présentant les écarts de profils/fonctions, afin de s'assurer que les collaborateurs concernés par les nouvelles attributions lors de la réorganisation soient en mesure de les assumer. Ceci pourra se concrétiser notamment par la mise en place de formations appropriées ou de nouveaux recrutements.	3	SG	31.12.12	31.12.12	Fait. Deux actions principales ont été entreprises : l'identification des compétences à acquérir et des solutions de formation et d'accompagnement par la DGG et la DRH, le travail du PJ, avec les autres cantons romands au sein de l'ERAJ, au développement d'un CAS en management judiciaire.
4.2.1.4	<b>Recommandation 6</b> Le secrétariat général est invité à s'assurer, notamment pour ce qui concerne les greffiers de juridictions et leurs adjoints juristes ou administratifs, que les classes de fonctions et les cahiers des charges sont en ligne avec les tâches d'encadrement et de management demandées. Les spécificités des juridictions sont à affiner par ces dernières dans les cahiers des charges.	3	SG	30.09.14 (initial : 31.12.12)		Non réalisé au 30 juin 2014. Les cahiers des charges des fonctions de direction (greffiers de juridiction et greffiers de juridictions adjoints) ont été adaptés à l'organisation des juridictions et aux spécificités de chacune d'elles. Les fonctions de greffiers de juridiction et de greffiers de juridiction adjoint font partie des fonctions en cours d'évaluation.

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.1.4	<p><b>Recommandation 7</b></p> <p>Pour les recrutements qui ne font l'objet que de peu de candidatures, la direction des RH est invitée à analyser les causes de ce manque d'intérêt, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir si le profil recherché est réaliste par rapport au marché du travail (le greffier de juridiction doit avoir des compétences de management, juridiques, organisationnelles, ainsi qu'une connaissance étendue du fonctionnement des institutions genevoises) ; le cas échéant, indemniser de manière provisoire la fonction dans l'attente des livrables du projet SCORE.</li> <li>• Redéfinir le vocabulaire utilisé (un greffier de juridiction est en réalité « un directeur/responsable administratif ») afin de rendre les postes attractifs à un cercle plus étendu de candidats potentiels.</li> <li>• Évaluer si les délais de parution des annonces et les médias utilisés sont adéquats.</li> </ul>	3	SG	31.12.12	31.12.12	Fait.

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.2.4	<p><b>Recommandation 8</b></p> <p>Le secrétariat général est invité à formaliser les réflexions et le plan d'action correspondant en matière de réorganisation des services centraux en intégrant notamment les points ci-dessous, dont une partie est déjà identifiée par le PJ :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centraliser les compétences logistiques des services centraux sous une seule direction.</li> <li>• Revoir l'organisation et les rôles de chacun dans la production des chiffres et des analyses.</li> <li>• Définir la stratégie et l'organisation en termes de « support projet ».</li> <li>• Clarifier le rôle et le positionnement de la SGA par rapport au SG et aux autres directeurs de l'État-major.</li> <li>• Identifier les tâches redondantes entre les services ou fonctions.</li> <li>• Définir le rattachement hiérarchique des fonctions transversales « greffes » comme la taxation, l'AJ, etc.</li> <li>• Communiquer l'organisation des services centraux et des rôles de chacun (à l'interne des services centraux et aux juridictions).</li> </ul>	3	SG	31.12.12	31.12.12	<p>Fait.</p> <p>Le projet de réorganisation des services centraux a déjà produit les effets suivants : une direction de la logistique a été créée, un directeur logistique a été recruté et l'intégration des différents services logistiques au sein de cette nouvelle direction est intervenue.</p> <p>Le PJ a également mené les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repositionnement de la fonction organisation et planification au sein de la direction pilotage,</li> <li>• Lancement du projet GRH et du projet contrôle interne,</li> <li>• Repositionnement de la fonction de DGG, devenue suppléante du SG.</li> </ul>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.3.4	<p><b>Recommandation 9</b></p> <p>La Cour invite la CGPJ à définir un ensemble de lignes directrices en matière d'organisation. À titre d'exemple, celles-ci pourraient préciser les éléments de réflexion suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenir compte des particularités des différentes filières et instances et identifier les spécificités de la juridiction : contraintes, activités, modes de fonctionnement ;</li> <li>• Utiliser les matrices d'activités et les cahiers des charges pour déterminer une allocation adéquate des tâches (voir chapitre 4.2.4) ;</li> <li>• Établir la « cartographie » des ressources de la juridiction (compétences, expériences, ancienneté, motivation) afin de proposer une organisation en ligne dans un premier temps avec les compétences présentes et définir si des activités d'encadrement comme la formation, l'évaluation ou la gestion des absences ne peuvent pas être effectuées de manière transversale pour toute la juridiction ;</li> <li>• Sur la base des modèles d'organisation (cabinet, Pool, PAC), définir avec les collaborateurs et les magistrats les pistes d'optimisation ou de réorganisation possibles en tenant compte de l'encadrement, de la répartition des tâches entre magistrats et greffiers-juristes, de la politique à mener en matière de taux partiel et du recours à des auxiliaires.</li> </ul>	3	CGPJ	31.03.2014	30.06.14	<p>Fait.</p> <p>Les projets d'organisation ont abouti pour le Ministère public, le Tribunal civil et le Tribunal des prud'hommes. L'organisation de la Cour de justice avait été redéfinie pour intégrer les trois cours, civile, pénale et de droit public au 1<sup>er</sup> janvier 2013. Son organigramme est en cours de révision pour intégrer la chambre constitutionnelle, ensuite d'une récente modification législative.</p> <p>Les différentes juridictions procèdent désormais systématiquement à une démarche similaire lorsque les circonstances l'exigent.</p> <p>À titre d'exemple, les réorganisations du Tribunal administratif de première instance, du Tribunal de protection de l'adulte et de l'enfant et du Tribunal pénal sont en cours avec le soutien de la SGA organisation et planification et la DGG.</p> <p>Les profils et les rôles et responsabilités des formateurs au sein des juridictions ont été redéfinis sous la responsabilité du secteur formation de la DRH.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
						Le rôle des collaborateurs des PAC a été revu dans plusieurs juridictions. Des projets "pilote" de nouvelles répartitions des rôles entre greffiers et juristes sont en cours au MP et à la Cour de justice.

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.3.4	<b>Recommandation 10</b> La Cour invite la CGPJ à décrire et présenter les organigrammes de manière homogène entre les juridictions. À titre d'exemples, il conviendrait que soient mentionnés systématiquement les magistrats, les types d'organisation (cabinet, pool, PAC) et les rôles d'encadrement.	2	SG	31.03.13	31.05.14	Fait. Des lignes directrices de présentation des organigrammes ont été définies et mises en œuvre moyennant un accompagnement du service organisation et planification. Ces modalités ont été appliquées par l'ensemble des entités dans le cadre du processus d'élaboration du PFQ 2015-2018. Des projets d'organigrammes intégrant les magistrats ont été élaborés pour le MP et sont en cours dans plusieurs autres juridictions.
4.2.3.4	<b>Recommandation 11</b> La Cour invite les greffiers de juridiction et les présidents à revoir l'organisation en place et de définir les axes d'amélioration possibles. Ce travail devrait être basé sur les directives émises par la CGPJ.	3	DGG	31.12.14	30.06.14	Fait. Cf. recommandation 9.

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4.4	<p><b>Recommandation 12</b></p> <p>La DGG en collaboration avec les juridictions est invitée à poursuivre la démarche des matrices d'activités. Il conviendrait de décliner les activités de manière suffisamment précise pour comprendre et décrire celles de chaque intervenant. Une fois les matrices d'activités établies dans une juridiction, elles pourront être utilisées pour identifier les possibles réaffectations de tâches entre les collaborateurs et affiner les besoins en effectifs de la juridiction.</p>	2	DGG	30.06.13	30.06.14	<p>Fait.</p> <p>Une matrice a été élaborée pour clarifier la répartition des tâches entre les collaborateurs du support et de l'assistance informatique et les juridictions (relais TIC : identification des personnes en charge de différentes tâches en matière de TIC, parmi les superU, les greffiers et greffiers-juristes formateurs, les cadres, ...).</p> <p>Un travail similaire est en cours dans le domaine de la logistique. Il sera poursuivi, en 2014 et 2015, en matière de GRH, selon la même méthode.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4.4	<p><b>Recommandation 13</b></p> <p>En collaboration avec les présidents de juridiction, la CGPJ est invitée à revoir le rôle et les tâches confiés aux greffiers-juristes afin de leur offrir davantage de perspectives d'évolution. Selon les tâches confiées, une adaptation du traitement ou des indemnités pourrait être envisagée.</p>	1	DGG	30.06.15 (initial : 30.03.13)	30.06.14	<p>Fait.</p> <p>Une cartographie des fonctions et des parcours professionnels principaux au sein des juridictions a été dessinée pour illustrer les progressions possibles dans la filière managériale ou dans la filière métier avec les possibilités de passerelles.</p> <p>Le cahier des charges des greffiers-juristes formateurs a été revu, les compétences pédagogiques précisées et des formations proposées.</p> <p>La "fonction" de formateur est l'une des fonctions en cours d'évaluation.</p> <p>Des postes de greffiers-juristes chefs de groupe ont été créés au MP et à la Cour de justice.</p> <p>Le cahier des charges des juristes au MP a été revu et intègre d'autres activités que la rédaction d'ordonnance (tenue d'audience, gestion du cabinet en l'absence du procureur, notification de décisions aux détenus, etc.).</p> <p>La création d'une nouvelle fonction de greffier-juriste 1 (pour des tâches et un domaine de compétence limités) est à l'examen au MP. Cette mesure pourrait être étendue à d'autres juridictions.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4.4	<p><b>Recommandation 14</b></p> <p>La DGG est invitée à revoir la structure d'encadrement des juridictions, notamment en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Menant une réflexion afin de modifier/compléter les cahiers des charges actuels avec une approche plus fonctionnelle de l'encadrement permettant de répartir les tâches entre plusieurs collaborateurs : cela a pour avantages de spécialiser les personnes, de cibler des profils et de composer avec les compétences de chacun.</li> <li>Poursuivant la déclinaison des cahiers des charges au sein des juridictions (voir 4.2.1), il conviendrait de tenir compte des spécificités et contraintes des juridictions et des profils des personnes en poste. À ce titre, il devrait être apprécié si les personnes en place ont réellement les capacités à tenir le poste d'encadrement, le cas échéant renforcer l'accompagnement de la part des services centraux envers les cadres des juridictions dans la prise en main de leur fonction, et notamment la formation.</li> </ul>	2	DGG	31.12.14	30.06.14	<p>Fait (cf. également recommandations n° 9 et 12).</p> <p>Les réflexions menées dans le cadre de la réorganisation du MP, du TC et de la CJ ont conduit à une répartition différente des responsabilités d'encadrement. Les chefs de groupe des fonctions administratives du MP répondent directement à la greffière de juridiction qui a une meilleure visibilité des compétences de chacun et peut ainsi renforcer son soutien où cela est nécessaire. La transmission d'informations est facilitée.</p> <p>Le TC a un secteur formation qui regroupe les formateurs et les collaborateurs en formation.</p> <p>Une formation de base pour les managers du PJ a été mise en œuvre et un parcours d'intégration des nouveaux cadres est en cours d'élaboration.</p> <p>De manière générale, les travaux sur la filière managériale tendent à fournir une boîte à outils permettant aux juridictions de disposer des fonctions d'encadrement collant à leurs besoins et à leurs spécificités, tout en précisant les prérequis ou formations nécessaires.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4.4	<p><b>Recommandation 15</b></p> <p>La CGPJ est invitée à redéfinir et formaliser les rôles et responsabilités des présidents de juridiction dans la gestion de la juridiction (y compris des autres magistrats) et de la gestion administrative, et à présenter au Conseil d'Etat une modification de la LOJ en conséquence.</p> <p>Parallèlement, les règlements internes des juridictions devraient être mis à jour et préciser d'une part les modalités de la décharge (allocation de ressources administratives supplémentaires, réallocation d'une partie des dossiers aux autres magistrats, etc.) et d'autre part la répartition des tâches entre le président et le greffier de juridiction pour diriger et organiser la juridiction. À titre d'exemple, le président devrait participer activement à la définition des besoins budgétaires, ainsi qu'à la présentation et discussion du budget avec la CGPJ au même titre que le greffier de juridiction. Il serait également le relais administratif pour les magistrats afin de mettre en œuvre l'organisation, les processus et procédures appropriés.</p>	3	CGPJ  Conduite du projet          Mise en œuvre	30.06.2015 (initial : 31.12.13)		<p>Non réalisé au 30 juin 2014.</p> <p>La CGPJ a élaboré un avant-projet de loi tendant à réformer la gouvernance, portant notamment sur le rôle des présidents de juridiction. Une large consultation interne a été menée.</p> <p>La commission de gestion reprendra ses travaux durant le 2<sup>ème</sup> semestre 2014.</p> <p>La participation active des présidents de juridiction aux processus budgétaires est acquise et pratiquée pour la 3<sup>ème</sup> fois cette année. Les règlements des juridictions seront publiés fin 2014 au recueil systématique, avant même la fin de la réforme de la gouvernance. Ils devront cas échéant être adaptés aux termes des travaux dans ce domaine.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.5.4	<p><b>Recommandation 16</b></p> <p>La direction des RH est invitée à mettre en place d'urgence un plan d'action en lien avec l'environnement de travail afin de prendre en compte les problèmes rencontrés et identifiés aujourd'hui. Ces modifications sont d'autant plus importantes et urgentes pour le MP, compte tenu de la situation critique de l'environnement de travail et du taux de sortie inférieur à l'objectif.</p> <p>Il conviendrait également d'intégrer les situations critiques qui pourraient accroître le taux d'absences :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flux d'activités prévisibles qui ne pourraient pas être absorbés par l'organisation actuelle (TP) ;</li> <li>• Fonctionnement à l'aide de « prêts » temporaires inter-juridictionnels et de contrats d'auxiliaires arrivant bientôt à échéance (TMin).</li> </ul> <p>Ce plan nécessitera au préalable la mise en place d'indicateurs et d'analyses fines des causes et impacts du taux de rotation et du taux d'absences.</p> <p>Par ailleurs, la direction des RH est invitée à se rapprocher de l'OPE afin de voir dans quelle mesure la cellule de retour au travail de l'État pourrait être utile pour réduire les absences de longue durée, qui représentent plus de 70% des absences du PJ. Pour les cas de personnes ne pouvant plus être intégrés dans leur environnement d'origine.</p>	4	SG  (initial : DRH)	30.06.15 (initial : 31.12.12)		<p>Non réalisé au 30 juin 2014.</p> <p>Des premières mesures ont été prises:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement pérenne de la dotation des juridictions;</li> <li>• Renforcement temporaire des juridictions pour faire face à des problématiques conjoncturelles;</li> <li>• Formation des cadres dans la gestion des absences et du bien-être;</li> <li>• Développement des indicateurs, mise à disposition de tableaux de bord pour les directions et présidences.</li> </ul> <p>Ensuite, un projet global de prévention, de gestion et de suivi des situations de santé a été conçu en juin 2014. Il sera mis en œuvre dès l'automne 2014, avec l'intégration, au sein du pouvoir judiciaire, des compétences nécessaires, qui permettront également de développer des prestations dans le domaine de la santé à l'attention des magistrats, après identification des besoins. L'un des objectifs majeurs du projet est d'avoir une approche pluridisciplinaire et systémique de cette problématique, en associant santé, management et ressources humaines.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.5.4	<b>Recommandation 17</b> La direction des RH est invitée à définir et mettre en place des tableaux de bord permettant de suivre les principaux indicateurs RH (absence, rotation, heures supplémentaires et temps partiel) pouvant impacter le fonctionnement et l'organisation des juridictions. Ces analyses doivent être plus régulières et à un niveau plus fin que le bilan social actuel.	3	DRH	31.12.13	30.06.14	Fait. Les tableaux de bord des juridictions, désormais en place et publiés régulièrement, permettent de suivre de manière fiable l'évolution des indicateurs en matière d'absences, de rotation et d'encadrement. Les directions ont été sensibilisées à la gestion des taux d'activité et adoptent progressivement des lignes directrices en phase avec leur fonctionnement. Les indicateurs seront complétés et affinés dans les mois à venir, notamment en matière d'absences (projet santé).
4.3.4	<b>Recommandation 18</b> La CGPJ est invitée à identifier tous les articles de la LOJ et des règlements internes traitant de la gouvernance et s'assurer qu'ils soient suffisamment précis pour éviter toute ambiguïté et redondance d'activité entre les différentes instances. Le cas échéant une proposition et une demande de modification de la LOJ devraient être transmises au Conseil d'Etat, en tenant compte des éventuelles modifications constitutionnelles résultant du vote prévu en octobre 2012 et des éléments déjà indiqués dans notre rapport au chapitre 4.2. Une fois la LOJ modifiée, les règlements internes devront être adaptés en conséquence.	2	CGPJ  Conduite du projet  Mise en œuvre	30.06.2015  31.12.15 (après modification législative)		Non réalisé au 30 juin 2014.  Cf. recommandation 15.

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p><b>Recommandation 19</b></p> <p>La Cour invite la CGPJ à mettre en place une surveillance globale des risques couvrant l'ensemble des activités du PJ. Dans ce cadre, il conviendrait de définir une cartographie des risques et de reconsidérer le rôle et le positionnement d'une fonction d'audit interne. À titre d'exemple, l'audit interne devrait couvrir l'ensemble des risques (sur les plans administratif et judiciaire, y compris l'activité des magistrats) et pourrait être hiérarchiquement rattaché à la CGPJ. Par ailleurs, l'audit interne pourrait également évaluer le système de contrôle interne lorsque ce dernier sera opérationnel et suivre les recommandations émises par les différents organes de surveillance (CSM, ICF, Cour des comptes, externes).</p>	3	<p>CGPJ (avec concours CSM)</p> <p>Cartographie risques</p> <p>Mise en place audit interne</p>	<p>31.12.13</p> <p>30.12.2015 (après modification législative / délai initial : 31.12.2014)</p>	30.06.14	<p>Fait.</p> <p>Le pouvoir judiciaire a poursuivi son projet SCI courant 2013 et 2014, l'essentiel de l'effort ayant porté sur la gestion des risques. Une matrice des risques institutionnels a été arrêtée. Des modalités de communication ont été définies d'accord avec le responsable de la gestion globale des risques de l'État. L'interaction entre la gestion des risques et la mise en œuvre du plan stratégique de la CGPJ est assurée.</p> <p>Les étapes suivantes consisteront à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>définir un plan de mise en œuvre des points de contrôle (fin 2014);</li> <li>communiquer aux différentes entités les autorités dépositaires et décisionnelles en matière de gestion des risques (fin 2014);</li> <li>évaluer en continu les risques retenus selon un processus allégé (2015);</li> <li>accompagner les juridictions dans l'identification de risques spécifiques (dès 2015).</li> </ul> <p>Non réalisé au 30 juin 2014.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
						Le pouvoir judiciaire a obtenu de pouvoir participer au processus législatif ayant abouti à l'adoption de la loi sur la surveillance de l'État. La loi sur l'organisation judiciaire a été adaptée. La fonction d'audit interne et son rôle ont été définis. L'audit interne et son fonctionnement doivent désormais être précisés et mis en œuvre. Un poste sera créé, dont le profil doit être défini, avant d'être mis au concours.

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p><b>Recommandation 20</b></p> <p>La Cour invite la CGPJ à compléter les indicateurs en termes de suivi de l'activité (évolutions, tendance, performance, problèmes particuliers rencontrés, contrôle qualité, etc.), et à définir et communiquer les analyses et outils nécessaires à la production et au suivi de ces indicateurs.</p> <p>Dans un deuxième temps, la Cour invite la CGPJ à instituer de manière trimestrielle des points de situation avec les présidents de juridiction sur ces questions, ce qui favorisera naturellement que ces derniers effectuent le même exercice trimestriel avec les magistrats de leur juridiction.</p>	2	<p>CGPJ Compléter les indicateurs</p> <p>Mise en place des points de situation</p>	<p>31.12.12</p> <p>31.12.14 après modification législative si nécessaire</p>	<p>30.06.14</p> <p>30.06.14</p>	<p>Fait. Les tableaux de bord sont désormais publiés régulièrement. Les indicateurs ont été complétés, de manière à coller aux spécificités des juridictions et à gagner en pertinence. La dernière juridiction concernée, soit le nouveau TP AE, dispose désormais d'indicateurs.</p> <p>Fait. Un point de situation est effectué régulièrement en conférence des présidents de juridiction.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p><b>Recommandation 21</b></p> <p>La Cour invite les greffiers de juridiction et les présidents à finaliser la mise à jour des données métier dans DM-Web.</p> <p>Par ailleurs, la Cour recommande au SG de s'assurer de la modification des outils et analyses actuels afin de permettre la production d'indicateurs fiables sur base de données complètes. Un contrôle de la saisie des informations semble également nécessaire pour assurer la qualité de l'information à l'origine. Cette modification devra permettre de simplifier les tâches actuelles des services centraux (contrôle de gestion, DRH, DFL) et des juridictions.</p>	1	DGG	31.12.2015 (initial : 30.06.13)	30.06.14	<p>Fait.</p> <p>Le volet informatique de Justice 2010 est quasiment terminé et le projet prendra fin prochainement. Des outils ont été développés permettant de renseigner les juridictions sur le nombre de corrections et d'interventions sollicitées par les juridictions auprès du service d'assistance et de support informatiques.</p> <p>Deux points de situations ont d'ores et déjà été effectués. L'utilisation de ces données à des fins de formation des collaborateurs sera encore intensifiée et les outils statistiques améliorés (complètement des indicateurs et automatisation de leur production). L'interaction entre le support et l'assistance informatique et les juridictions sera encore développée et formalisée dans les semaines à venir. L'automatisation de la production des indicateurs est un projet intégré au plan stratégique 2013-2015 de la commission de gestion.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<b>Recommandation 22</b> Concernant l'élaboration du PB par le PJ, la CGPJ devrait intégrer dans le processus les directives budgétaires prévues ou fixées par le Conseil d'Etat. Si les contraintes ne permettent pas de remplir toutes les tâches qui lui sont imposées, la CGPJ devrait indiquer les conséquences et l'écart budgétaire nécessaires pour y pallier.	2 (cf. observations)	CGPJ	31.03.13	31.03.13	Fait. La CGPJ et le Conseil d'Etat ont mené, courant 2012, des négociations portant sur le PB 2013 et un PFQ 2013-2016, qui ont abouti à un accord. Le Conseil d'Etat a finalement soutenu une version différente du projet de budget 2013, comportant une réduction de 0.8 million de F sur les dépenses générales, qui induira le dépôt, par le pouvoir judiciaire, d'une demande en autorisation de crédit supplémentaire en 2013, pour les dépenses métier.
4.4.4	<b>Recommandation 23</b> Concernant l'élaboration du PB par le Conseil d'Etat, le département des finances est invité à prendre en considération également les comptes des exercices précédents pour s'assurer de la pertinence du PB, et non uniquement le PFQ ; et le cas échéant demander les informations nécessaires au PJ.	2	SG du DF	15.09.12	31.12.12	Fait. Le DF s'appuie sur les comptes des exercices précédents pour construire le PFQ et le projet de budget. Il dispose de la proposition de budget du PJ et propose un arbitrage entre les différentes politiques publiques.

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p><b>Recommandation 24</b></p> <p>La CGPJ est invitée à édicter des directives à l'attention des juridictions, qui devraient notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indiquer les contraintes budgétaires imposées par le CE pour l'élaboration du budget de l'État, si celles-ci sont déjà connues ; à défaut, demander aux juridictions d'identifier les impacts d'un budget sans augmentation d'effectif.</li> <li>• Demander que les juridictions ou services expriment leurs besoins en relation avec un objectif à atteindre (par exemple : besoin par une juridiction de X greffiers afin d'atteindre un ratio de sorties de Y, délai théorique d'élimination du stock, etc.) et qu'elles indiquent les conséquences sur les prestations fournies par leur juridiction en cas de statu quo ou de limitation de l'augmentation du nombre d'ETP selon les contraintes budgétaires imposées par le CE.</li> <li>• Établir le temps passé par chaque intervenant pour traiter chaque type de procédure sur la base d'une analyse fine de l'activité ; ce travail pourra être effectué une fois sur une période donnée (3 à 6 mois) afin d'établir une base de référence qui servira pour les estimations futures.</li> </ul>	2 (cf. observations)	CGPJ	31.03.13	31.03.13	<p>Fait.</p> <p>La CGPJ a respecté le cadre fixé dans son PFQ 2013-2016 lors de l'élaboration du PB 2013. Dans le cadre du projet de budget 2014 et du PFQ 2014-2018, la CGPJ a communiqué à chaque juridiction et aux directions de support la cible fixée par ses soins, toute modification, notamment toute augmentation, étant de prime abord exclue, sous réserve d'un changement de périmètre intervenu depuis lors.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p><b>Recommandation 25</b></p> <p>La Cour invite la CGPJ à modifier la procédure d'élaboration du budget du PJ afin d'impliquer plus directement chaque président de juridiction, que ce soit au moment de l'expression des besoins, de la présentation du budget à la CGPJ ou du suivi budgétaire mensuel.</p> <p>Par exemple, lors du suivi budgétaire, le président pourra notamment s'enquérir auprès des autres magistrats des besoins à venir.</p>	2	CGPJ		31.03.12	Fait. Recommandation mise en œuvre dès 2012, pour élaborer tant le projet de budget 2013 2013-2016 que le PFQ. Idem en 2013 pour le PB 2014 et le PFQ 2014-2018. L'implication des présidents, aux côtés des greffiers de juridiction, est expressément prévue dans le processus d'élaboration du budget.
4.4.4	<p><b>Recommandation 26</b></p> <p>La Cour invite la CGPJ à protocoler, pour l'ensemble des étapes du processus budgétaire (l'élaboration du projet de budget, l'attribution des postes budgétaires obtenus, etc.), non pas uniquement le résultat de ses arbitrages, mais également les indicateurs et informations qui lui ont permis de les effectuer.</p>	1	CGPJ	30.06.14	31.03.13	Fait. Les grandes étapes ont été mieux formalisées. Les cibles et critères également.

## N° 55 Rentes genevoises : audit de légalité et de gestion rapport publié le 29 juin 2012

La Cour a émis **17 recommandations**, toutes acceptées spontanément par l'audité.

Au 30 juin 2014, **16 recommandations** ont été mises en place et **une recommandation est non réalisée**.

Les Rentes genevoises ont ainsi traité dans les trois années consécutives à l'audit de la Cour l'ensemble des recommandations les concernant.

Les Rentes Genevoises ont notamment sur cette période adapté le cadre légal et réglementaire en matière de rôles des organes de surveillance et revu les modes de travail, la séparation des tâches et les procédures suite notamment à la mise en place du nouveau système d'information.

La politique de gestion des données personnelles et des documents ainsi que les procédures liées sont rédigées et ont été mises à disposition dans Optimiso. L'ensemble est en vigueur et a déjà été utilisé.

Les procédures informatiques ont été adaptées sur la base de la mise en place du nouveau système d'information.

Les Rentes Genevoises sont inscrites comme « participating FFI » et appliquent FATCA depuis le 01.07.2014. Les processus et documents ont été adaptés en conséquence.

Par ailleurs, un audit de la nouvelle application informatique a été réalisé en juin 2014 après plus d'un an de fonctionnement.

La dernière recommandation, encore ouverte, concerne le cadre légal et réglementaire en lien avec les activités des Rentes genevoises qui est appelé à évoluer ; cette action est du ressort du Département des finances.

N° 55 : Rentes genevoises		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<b>Cadre légal et réglementaire</b> <i>En application de l'article 9 al. 4 LICC, la Cour ne rend pas publiques les recommandations pouvant porter potentiellement atteinte aux intérêts commerciaux des Rentes genevoises</i>	2	DF	31.12.2013		Non réalisé au 30 juin 2014.

N° 55 : Rentes genevoises		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Cadre légal et réglementaire</b></p> <p>Avec l'appui de la préposée cantonale à la protection des données et à la transparence et de l'archiviste du DF, les Rentes genevoises devront dans un premier temps lister l'ensemble des dispositions relatives à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La conformité à la LIPAD : responsable LIPAD, périmètre concerné, nature des données à protéger, communication des fichiers traitant des données personnelles, moyens de protection mis en place (procédures, outils), cas particulier des données utilisées par des tiers, de la vidéosurveillance, etc.</li> <li>• La conformité à la LARCh : liste des besoins administratifs, légaux et historiques, liste des données à archiver, format et support des données, moyens de protection, etc.</li> </ul> <p>Dans un deuxième temps, les Rentes genevoises sont invitées à intégrer les contraintes liées à ces lois dans les procédures Optimiso et communiquer les changements aux collaborateurs concernés.</p>	1	SG	31.12.12	31.12.12	<p>Fait.</p> <p>Un responsable LIPAD a été nommé et a suivi une formation fin 2012. Les contacts ont été pris avec la préposée cantonale à la protection des données et à la transparence et le périmètre concernant les Rentes Genevoises a été défini. Le tableau des actions à mener a été rédigé et les actions sont en cours d'implémentation.</p> <p>Des contacts ont été pris avec le département. Une procédure d'archivage conforme à la LARCH a été mise en place, notamment en ce qui concerne la destruction des documents.</p>
			SG	31.12.13	30.11.13	<p>Fait. La politique de gestion des données personnelles et des documents ainsi que les procédures liées sont rédigées et ont été mises à disposition dans Optimiso. L'ensemble est en vigueur et a déjà été utilisé.</p>

N° 55 : Rentes genevoises		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<b>Cadre légal et réglementaire</b> <i>En application de l'article 9 al. 4 LICC, la Cour ne rend pas publiques les recommandations pouvant porter potentiellement atteinte aux intérêts commerciaux des Rentes genevoises</i>	1	DF	30.09.12	30.09.12	Fait.
4.1.4	<b>Cadre légal et réglementaire</b> Les Rentes genevoises sont invitées à poursuivre leurs travaux relatifs à la loi américaine FATCA notamment pour le secteur de l'assurance et à prendre position.  Les Rentes genevoises devront également faire évoluer le système d'information afin de faciliter la qualification et l'identification de clients étrangers pouvant répondre à d'autres contraintes légales et fiscales.  En outre, certaines lois suisses peuvent également influencer les besoins d'information sur la nationalité des clients des Rentes genevoises, par exemple la Loi sur le libre passage (LFLP) qui indique également des restrictions de paiement en espèces dans les États membre de la CE, en Islande, en Norvège et au Liechtenstein.	2	SG  Domaine Informatique  N/A	30.11.13 (initial : 30.06.13)  30.06.13  -	01.07.14	Fait. Les Rentes Genevoises sont inscrites comme « participating FFI » et appliquent FATCA depuis le 01.07.2014. Les processus et documents ont été adaptés en conséquence.  Fait. Les modifications liées aux données nécessaires ont été apportées. Une identification de ce type d'information est possible dans le SI sur la base d'une requête SQL.  Les Rentes genevoises n'ont pas identifié d'autres lois que la LFLP. Les procédures pour le transfert et le rachat PLP ont été mises à jour et les formulaires établis.

N° 55 : Rentes genevoises		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Cadre légal et réglementaire</b></p> <p>Dès l'interprétation des tâches de surveillance clarifiées entre l'ASFIP et les RG, le département des finances est invité à préciser s'il souhaite confier à l'ASFIP ou effectuer au sein du département les tâches relatives à la surveillance générale des Rentes genevoises.</p> <p>Le RRG devra en être modifié en conséquence, de même que la portée des contrôles spéciaux ou généraux prévus.</p>	2	DF	30.06.12	15.05.13, entrée en vigueur le 22.05.13	<p>Fait.</p> <p>Modification de l'art. 12 RRG pour supprimer la mention de l'ASFIP. Le département effectue les tâches de surveillance générale par l'intermédiaire de la direction générale des finances (pour l'aspect financier) et avec l'aide d'une société spécialisée (pour les aspects actuariels).</p>



N° 55 : Rentes genevoises		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<b>Structure et organisation</b> En ce qui concerne la déclaration des mandats externes pour tous les collaborateurs et membres du Conseil d'administration, la Cour invite les Rentes genevoises à rédiger la pratique souhaitée sous forme de procédure puis à l'appliquer systématiquement et annuellement.	1	Responsable du personnel	31.12.12	04.02.13 pour le personnel 02.07.13 pour le CA	Fait. Le processus prévu est celui d'une déclaration annuelle inscrite dans le planning annuel. La dernière déclaration pour les collaborateurs date de février 2013 et a été réalisée également pour les membres du CA.

.	N° 55 : Rentes genevoises	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	<b>Risque</b> 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p><b>Gestion des risques et environnement de contrôle</b></p> <p>La Cour invite les Rentes genevoises à poursuivre et à compléter le travail déjà entrepris en matière de définition des processus et des risques notamment en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• s'assurant de la couverture adéquate des risques opérationnels,</li> <li>• finalisant l'intégration des risques opérationnels dans Optimiso avec leur(s) lien(s) processus,</li> <li>• formalisant de façon plus explicite les contrôles et en documentant le lien entre un risque et les activités de contrôles correspondantes.</li> </ul> <p>Il est à noter que cette démarche devra tenir compte de l'impact de la mise en place du nouveau logiciel d'assurance sur les risques liés aux activités concernées.</p> <p>En complément, et afin de faciliter le pilotage par les risques, une différenciation (voire une hiérarchisation) pourrait être envisagée, notamment par la mise en place d'une distinction entre risques d'entreprise (majeurs) et risques opérationnels (propres aux activités).</p>	2	SG	Tâche permanente		<p>Fait.</p> <p>Le comité des risques se réunit une fois par mois et passe en revue l'ensemble des risques.</p> <p>Des cycles de mise à jour de la documentation des risques sont réalisés régulièrement. Dans ce cadre, la couverture adéquate des risques opérationnels, les liens avec les processus et la formalisation des contrôles sont effectués.</p> <p>Le bureau améliore de manière permanente le pilotage des risques. La Direction a proposé un nouvel indicateur général qui met en évidence les niveaux de risques d'entreprise et de risques opérationnels.</p>

N° 55 : Rentes genevoises		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p><b>Gestion des risques et environnement de contrôle</b></p> <p>La Cour invite le Conseil d'État à adapter le RRG afin de préciser le type de surveillance (nature, délais, etc.) qui est attendue du DF. Si le DF souhaite se faire assister par l'ASFIP dans ses contrôles, un contrat devra être signé entre les parties afin de décrire les contrôles attendus, les délais, la forme du rapport et le prix de l'intervention.</p>	2	DF	30.12.12	15.05.13, entrée en vigueur le 22.05.13	Fait.

N° 55 : Rentes genevoises		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p><b>Pilotage de l'institution</b></p> <p>La Cour recommande aux Rentes genevoises de faire réaliser un audit externe spécifique de la nouvelle solution informatique en deux temps. La première étape, déjà identifiée par les Rentes genevoises, se déroulerait avant la mise en production pour s'assurer du succès de cette opération ou de la réversibilité de la situation technique et organisationnelle en cas de défaut majeur.</p> <p>La deuxième étape s'effectuerait après 3 à 6 mois de fonctionnement afin de s'assurer notamment de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la qualité du support assuré par le fournisseur,</li> <li>• l'adéquation opérationnelle du produit aux besoins des Rentes genevoises,</li> <li>• la qualité de la conduite du changement et du transfert de compétences,</li> <li>• l'adaptation des procédures d'exploitation et de gestion des changements,</li> <li>• la prise en compte des problématiques de sécurité et de contrôle d'accès,</li> <li>• de la pérennité du montage contractuel suite à la mise en production.</li> </ul> <p>En outre, il conviendra d'évaluer les risques et de déterminer les suites à donner à la prise de participation dans la société informatique.</p>	2	Bureau	30.06.12	21.05.2012	Fait. Un audit a été réalisé sur les tests d'acceptation des utilisateurs finaux afin de minimiser les risques liés à la mise en production du nouveau SI.
			Bureau	15.12.2013 (30.06.13)	16.06.2014	Fait. L'audit a été réalisé début juin 2014. Il conclut à la conformité du système en regard des attentes et propose quelques recommandations de principe pour des projets futurs. Aucun risque majeur n'a été mis en évidence. Deloitte a conclu que l'organisation mise en place était de bonne qualité, souvent supérieure à ce qu'ils ont pu constater dans d'autres établissements.
			-	-	Fait	

N° 55 : Rentes genevoises		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p><b>Pilotage de l'institution</b></p> <p>La Cour recommande de profiter de la mise en œuvre du nouveau progiciel d'assurance pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>mettre en place une séparation des tâches strictes entre l'informatique et le métier et pour limiter les modifications directes en production. En attendant, ces modifications doivent être fortement encadrées afin d'éviter toute erreur de manipulation,</li> <li>automatiser les interfaces notamment avec la comptabilité afin d'éviter les manipulations manuelles par l'informatique.</li> <li>définir et formaliser une politique de sécurité de l'information précisant notamment, en fonction des rôles de chacun, les problématiques de séparation de fonction et les accès octroyés, en particulier aux données et transactions jugées sensibles.</li> </ul>	2	Direction	31.12.12	30.06.13	<p>Fait. Compte tenu de la mise en production du SI en novembre 2012, les tâches manuelles principales ont été automatisées dans le SI. Les paramétrages se poursuivent pour automatiser un maximum les manipulations.</p> <p>Le système devra avoir tourné un cycle complet (12 mois, y compris boucllements) pour s'assurer que tout fonctionne de manière optimale. Son maintien à niveau se fera ensuite au travers de nouvelles releases et des nouvelles fonctionnalités.</p> <p>Un nouvel informaticien a été engagé en mai 2013 afin de permettre une bonne séparation des tâches.</p>

N° 55 : Rentes genevoises		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<b>Pilotage de l'institution</b> La Cour recommande de clarifier les modalités de calcul des commissions et de mettre en place un contrôle adéquat.	1	-	-	Fait	Fait. Le calcul des commissions a été clarifié.
4.4.4	<b>Pilotage de l'institution</b> <i>En application de l'article 9 al. 4 LICC, la Cour ne rend pas publiques les recommandations pouvant porter potentiellement atteinte aux intérêts commerciaux des Rentes genevoises.</i>	1	-	-	Fait	Fait.

## **N° 56 GA – UNIGE – FPark – HG – TPG – FIDP : audit de légalité et de gestion, relatif à la passation des marchés publics de services et de fournitures rapport publié le 29 juin 2012**

Le rapport contient 29 recommandations qui se répartissent comme suit :

- 22 recommandations à l'attention des six entités qui les ont toutes acceptées,
- 7 recommandations à l'attention du Conseil d'État, qui en a refusé une.

Au sujet du Conseil d'État, une recommandation initialement refusée lors de l'audit a quand même été mise en œuvre. Ainsi, au 30 juin 2014, sur les 28 recommandations acceptées, 23 ont été mises en œuvre et 5 sont non réalisées.

Concernant **Genève aéroport (GA)**, les 4 recommandations ont été mises en œuvre, notamment :

- une « Directive sur les marchés publics » a été émise, reprenant les modalités de l'article 7A du RMP et permettant de définir les caractéristiques d'un marché public pour l'entité,
- une analyse des budgets des dernières années a été réalisée afin d'identifier tous les achats soumis à la législation sur les marchés publics,
- des documents-type, tels qu'un procès-verbal d'ouverture des offres, ont été développés pour s'assurer du respect des dispositions du RMP.

Concernant la **Fondation des parkings (FPark)**, les 4 recommandations ont été mises en œuvre, notamment :

- les critères définissant un marché ont été intégrés dans le document « Procédure interne pour la gestion des marchés publics »,
- dans la « Procédure interne pour la gestion des marchés publics », il a été introduit une étape d'analyse des dépenses afin de détecter les marchés qui, selon la définition des marchés de FPark, doivent être regroupés et le cas échéant soumis aux AIMP,

- un formulaire de contrôle et de visa a été développé afin de valider le respect de la procédure applicable en termes de marchés publics.

Concernant les **Fondations immobilières de droit public (FIDP)**, les 4 recommandations ont été mise en œuvre, notamment :

- les modalités d'un marché sont définies dans les « Directives internes en matière de procédures AIMP » en précisant notamment le périmètre, la durée, la portée transversale et l'aspect opérationnel,
- les modalités d'identification systématique des marchés publics sont définies dans les « Directives internes en matière de procédures AIMP »,
- la formalisation du respect des dispositions ressortant du RMP dans toutes les procédures d'appel d'offres (pour toutes les entités).

Concernant l'**Université de Genève (UNIGE)**, 3 recommandations ont été mises en œuvre, soit :

- Des précisions ont été ajoutées dans la procédure qui figure dans le Memento sur les « Achats de biens et de services selon l'Accord intercantonal sur les marchés publics (AIMP) » qui précisent les caractéristiques d'un marché et l'autorité adjudicatrice,
- La liste des marchés publics est tenue à jour par la Division des bâtiments, logistique et sécurité.

Il subsiste **2 recommandations non réalisées** dans les domaines suivants :

- la rédaction d'une procédure visant à l'identification systématique des marchés publics,
- la formalisation du respect des dispositions ressortant du RMP dans toutes les procédures d'appel d'offres (pour toutes les entités).

Ces deux recommandations seront réalisées lorsque l'application SI Engagements/achats sera opérationnelle (en cours de mise en place actuellement), soit au 30 juin 2015.

Concernant l'**Hospice général (HG)**, **les 3 recommandations ont été mise en œuvre**, notamment :

- l'identification de la notion de marché a été intégrée dans les procédures internes,
- l'identification systématique des marchés publics grâce à la mise en place d'un tableau de bord qui identifie les chiffres d'affaires des fournisseurs et à l'informatisation du suivi contractuel des fournisseurs.

Concernant les **Transports publics genevois (TPG)**, **les 2 recommandations ont été mise en œuvre**, soit :

- un tableau synoptique a été formalisé qui vise à synthétiser les étapes et les documents, responsables, domaines concernés, flux de communication et livrables qui entrent en considération dans l'application des directives internes sur les marchés publics.
- une instruction de service a été complétée afin, entre autres, d'intégrer la définition de la notion de marchés ainsi que l'obligation de contrôles à effectuer pour s'assurer du respect des dispositions du RMP.

Par ailleurs, un plan de formation a été mis sur pied pour les collaborateurs concernés par les procédures de marchés publics afin de les former et informer des modifications des directives internes.

Concernant le **Conseil d'État (CE)**, **3 recommandations ont été mises en œuvre** :

- le RMP a été modifié notamment par l'ajout de l'article 7A définissant les délimitations du marché,
- par arrêté du 15 mai 2013, le Conseil d'État a créé la commission consultative générale en matière de marchés publics qui englobe les domaines de la construction, des fournitures et des services. A noter que cette recommandation avait été initialement rejetée dans le rapport par le Conseil d'État (recommandation No 3).

En revanche, **3 recommandations adressées au Conseil d'Etat sont non réalisées** dans les domaines suivants :

- la désignation d'une entité en charge de la surveillance du respect des dispositions légales en matière de marchés publics pour l'ensemble des adjudicateurs du canton ; cette recommandation sera traitée par la commission consultative,
- la mise en place d'une procédure de consultation visant à simplifier les modalités de l'article 32 RMP, à savoir les annexes à fournir avec l'offre ; cette recommandation sera traitée par la commission consultative,
- la mise en place de la définition et de l'évaluation des critères à prendre en compte dans le cadre de l'attestation de l'égalité entre hommes et femmes. Toutefois, des démarches ont été entreprises par un groupe de travail ad hoc et devraient aboutir au plus tôt en 2015.

En conclusion, 5 des 6 établissements publics autonomes ont mis en place les recommandations que la Cour leur adressait. L'UNIGE et le Conseil d'Etat ont des recommandations non réalisées, mais ont entrepris des démarches pour les faire aboutir dans un délai entre un et deux ans.

N° 56 : Marchés publics (Genève aéroport)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>La Cour invite GA à définir clairement, dans une directive interne, ce que l'entité considère comme étant un marché en précisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le périmètre</li> <li>- la durée</li> <li>- la portée transversale</li> <li>- l'aspect opérationnel</li> </ul>	1	Directeur infrastructure & planification	30.11.2012	30.11.2012	<p>Fait.</p> <p>GA a émis un document intitulé « Directive sur les marchés publics » qui reprend les modalités de l'article 7A du RMP et qui permet de définir les caractéristiques d'un marché public.</p>
4.1.4	<p><b>Recommandation 2</b></p> <p>La Cour invite GA à formaliser une procédure qui permette l'identification systématique des marchés publics.</p> <p>GA pourrait inclure dans cette procédure, d'une part, d'effectuer une revue de l'ensemble des contrats conclus et d'autre part d'analyser les natures de charges saisies dans la comptabilité pour les quatre dernières années.</p> <p>De plus, une revue annuelle du budget consolidé permettra d'identifier les achats potentiellement soumis aux marchés publics.</p>	1	Directeur infrastructure & planification	30.11.2012	30.11.2012	<p>Fait</p> <p>Dans un premier temps, GA a mis en place une analyse des budgets des dernières années afin d'identifier tous les achats soumis à la législation sur les marchés publics.</p> <p>Ensuite, une gestionnaire du processus achats a été engagée afin de définir et mettre en place une politique d'achats en tenant compte des exigences liées aux marchés publics.</p>

N° 56 : Marchés publics (Genève aéroport)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<b>Recommandation 3</b> La Cour invite GA à tenir à jour une liste des marchés publics qu'elle effectue. Elle relève également que l'audité lui a indiqué qu'aucune autorité cantonale ne lui demande cette liste.	1	Directeur infrastructure & planification	31.08.2012	31.08.2012	Fait.
4.1.4	<b>Recommandation 4</b> La Cour invite GA à s'assurer et à formaliser le respect des dispositions ressortant du RMP dans toutes les procédures d'appel d'offres que l'établissement effectue, notamment en établissant systématiquement un procès-verbal contenant toutes les informations requises.	1	Directeur infrastructure & planification	30.11.2012	30.11.2012	Fait.  GA a émis un document intitulé « Directive sur les marchés publics » qui reprend les modalités de l'article 7A du RMP et qui permet de définir les caractéristiques d'un marché public. Outre la directive, GA a mis en place des documents-type tel que le procès-verbal d'ouverture des offres pour s'assurer du respect des dispositions du RMP.

N° 56 : Marchés publics (FPark)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>La Cour invite la FPark à définir clairement, dans une directive interne, ce que l'entité considère comme étant un marché en précisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le périmètre</li> <li>- la durée</li> <li>- la portée transversale</li> <li>- l'aspect opérationnel</li> </ul>	1	Directeur travaux & planification	31.12.2012 (initial) 30.04.2012)	31.05.2013	<p>Fait.</p> <p>Les critères définissant un marché ont été intégrés dans le document « Procédure interne pour la gestion des marchés publics ».</p>
4.3.4	<p><b>Recommandation 2</b></p> <p>La Cour invite la FPark à formaliser une procédure qui permette l'identification systématique des marchés publics. Cette analyse doit être effectuée au niveau de l'entité, et non pas au niveau de chaque département (centralisation).</p> <p>La FPark pourrait inclure dans cette procédure, d'une part, d'effectuer une revue de l'ensemble des contrats conclus et d'autre part d'analyser les natures de charges saisies dans la comptabilité pour les quatre dernières années.</p> <p>De plus, une revue annuelle du budget consolidé permettra d'identifier les achats potentiellement soumis aux marchés publics.</p>	1  1  1	<p>Directeur travaux &amp; planification</p> <p>Comité de direction</p> <p>Comité de direction</p>	<p>31.12.2012 (initial) 30.08.2012)</p> <p>31.12.2012 (initial) 30.08.2012)</p>	31.05.2013	<p>Fait.</p> <p>Selon la « Procédure interne pour la gestion des marchés publics », le responsable de la procédure des marchés publics (RPMP) analyse les dépenses fournies par le service comptabilité et détecte les marchés qui, selon la définition des marchés de FPark, doivent être regroupés et le cas échéant soumis aux AIMP.</p>

N° 56 : Marchés publics (FPark)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<b>Recommandation 3</b> La Cour invite la FPark à tenir à jour une liste des marchés publics qu'elle effectue. Elle relève également que l'audité lui a indiqué qu'aucune autorité cantonale ne lui demande cette liste.	1	Comité de direction	30.03.2012	30.06.2012	Fait.  La liste est tenue à jour et disponible.
4.3.4	<b>Recommandation 4</b> La Cour invite la FPark à s'assurer et à formaliser le respect des dispositions ressortant du RMP dans toutes les procédures d'appel d'offres que l'établissement effectue, notamment en s'assurant que toutes les informations demandées par le RMP sont publiées, en établissant systématiquement un procès-verbal contenant toutes les informations requises, ainsi qu'en obtenant, en contrôlant la validité de toutes les attestations à obtenir selon le RMP.	1	Directeur travaux & planification	31.12.2012 (initial 30.04.2012)	31.05.2013	Fait.  Pour chaque marché public, la personne responsable du marché (PRM) remplit le formulaire de contrôle et visa de l'application de la « Procédure interne pour la gestion des marchés publics » et la soumet pour contrôle au RPMP. Ce formulaire contient la liste des contrôles qui permettent de valider le respect de la procédure.

N° 56 : Marchés publics (FIDP)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>La Cour invite les FIDP à définir clairement, dans une directive interne, ce que l'entité considère comme étant un marché en précisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le périmètre</li> <li>- la durée</li> <li>- la portée transversale</li> <li>- l'aspect opérationnel</li> </ul>	2	Responsable Développement immobilier	31.12.2013 (initial 31.12.2012)	19.12.2013	Fait. Cette recommandation a été mise en place par l'introduction d'un chapitre supplémentaire dans les directives internes en matière de procédures AIMP, lequel définit les marchés publics et explicite le processus de délimitation des marchés publics identifiés au sein des FIDP, distingués selon leur type (construction, services, fournitures).
4.5.4	<p><b>Recommandation 2</b></p> <p>La Cour invite les FIDP à formaliser une procédure qui permette l'identification systématique des marchés publics. Cette analyse doit être effectuée au niveau de la fondation, et non pas au niveau de chaque immeuble (centralisation).</p> <p>Les FIDP pourraient inclure dans cette procédure, d'une part, effectuer une revue de l'ensemble des contrats conclus et d'autre part analyser les natures de charges saisies dans la comptabilité pour les quatre dernières années.</p> <p>De plus, une revue annuelle du budget consolidé permettra d'identifier les achats potentiellement soumis aux marchés publics.</p>	1	Directeur du Secrétariat des fondations	31.12.2013 (initial 31.12.2012)	19.12.2013	Fait Même commentaire que la recommandation 1.

N° 56 : Marchés publics (FIDP)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	<b>Recommandation 3</b> La Cour invite les FIDP à tenir à jour une liste des marchés publics qu'elles effectuent. Elle relève également que l'audité lui a indiqué qu'aucune autorité cantonale ne lui demande cette liste.	1	Responsable Développement immobilier	Dès ce jour		Fait.  La liste peut être obtenue dans un délai de quelques jours avec les informations de base. Cependant, aucune mesure supplémentaire n'est prévue par la Commission administrative et la Commission des marchés publics tant que cette liste n'est pas exigée formellement par une entité cantonale, ni que la nature des informations demandées n'est connue.
4.5.4	<b>Recommandation 4</b> La Cour invite les FIDP à s'assurer et à formaliser le respect des dispositions ressortant du RMP dans toutes les procédures d'appel d'offres qu'elles effectuent, notamment en s'assurant que toutes les informations demandées par le RMP sont publiées, en établissant systématiquement un procès-verbal contenant toutes les informations requises, ainsi qu'en obtenant et en contrôlant la validité de toutes les attestations à obtenir selon le RMP.	2	Responsable Développement immobilier	31.12.2013 (initial dès ce jour)	19.12.2013	Fait.  Le contrôle et le suivi des mandataires dans la conduite des appels d'offres ont été renforcés par différentes mesures et les directives internes ont été mises à jour.

N° 56 : Marchés publics (UNIGE)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>La Cour invite l'UNIGE à définir clairement, dans une directive interne, ce que l'entité considère comme étant un marché en précisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le périmètre</li> <li>- la durée</li> <li>- la portée transversale</li> <li>- l'aspect opérationnel</li> </ul>	4	Directeur de la division bâtiments, logistique et sécurité	31.12.2012	Juin 2013	<p>Fait.</p> <p>Des précisions ont été ajoutées dans la procédure qui figure dans le Memento sur les « Achats de biens et de services selon l'Accord intercantonal sur les marchés publics (AIMP) ».</p>
4.2.4	<p><b>Recommandation 2</b></p> <p>La Cour invite l'UNIGE à formaliser, dans le cadre de la mise en œuvre du « SI Achats » une procédure qui permette l'identification systématique des marchés publics. Cette analyse doit être effectuée au niveau de l'entité, et non pas au niveau de chaque faculté ou division (centralisation).</p> <p>L'UNIGE pourrait inclure dans cette procédure, d'une part, d'effectuer une revue de l'ensemble des contrats conclus et d'autre part d'analyser les natures de charges saisies dans la comptabilité pour les quatre dernières années. De plus, une revue annuelle du budget consolidé permettra d'identifier les achats potentiellement soumis aux marchés publics.</p>	3	Directeur de la division bâtiments, logistique et sécurité	30.06.2015 (délai initial 31.12.2012)		<p>Non réalisé au 30 juin 2014.</p> <p>Le lancement de l'application SI-Engagement /Achats est à fin août 2014 et une revue complète sera effectuée d'ici au 30 juin 2015.</p>

N° 56 : Marchés publics (UNIGE)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	<b>Recommandation 3</b> La Cour invite l'UNIGE à rédiger des directives ou un règlement interne qui décrivent de manière claire et précise les procédures de passation des marchés publics, et surtout les éléments d'interprétation en relation avec l'entité adjudicatrice qui est l'Université et non pas une faculté. Cela permettra à l'UNIGE de connaître clairement sous quelles conditions elle peut continuer à procéder à des achats/investissements par faculté, en fonction des spécificités de chacune définies (autorisations à obtenir, informations à donner à la hiérarchie).	3	Directeur de la division bâtiments, logistique et sécurité	31.12.2012	Juin 2013	Fait.  Des précisions ont été ajoutées dans la procédure qui figure dans le Memento sur les « Achats de biens et de services selon l'Accord intercantonal sur les marchés publics (AIMP) ». De plus, une matrice permettant d'identifier les marchés à appréhender globalement a été élaborée par l'audit interne et mise en lien dans la même procédure du Memento.
4.2.4	<b>Recommandation 4</b> La Cour invite l'UNIGE à tenir à jour une liste des marchés publics qu'elle effectue. Elle relève également que l'audit lui a indiqué qu'aucune autorité cantonale ne lui demande cette liste.	2	Directeur de la division bâtiments, logistique et sécurité	31.12.2012	01.01.2012	Fait.  La liste est tenue à jour par la Division des bâtiments, logistique et sécurité.

N° 56 : Marchés publics (UNIGE)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	<b>Recommandation 5</b> La Cour invite l'UNIGE à s'assurer et à formaliser le respect des dispositions ressortant du RMP dans toutes les procédures d'appel d'offres que l'établissement effectue, notamment en s'assurant que toutes les informations demandées par le RMP sont publiées, ainsi qu'en établissant systématiquement un procès-verbal contenant toutes les informations requises.	4	Directeur de la division bâtiments, logistique et sécurité	30.06.2015  (délai initial 31.12.2012)		Non réalisé au 30 juin 2014.  Le lancement de l'application SI-Engagement /Achats est à fin août 2014 et une revue complète sera effectuée d'ici au 30 juin 2015. En attendant la mise en place de l'application SI Engagements/ Achats, la Division vérifie en collaboration avec la Division des finances le respect des procédures pour tout achat de plus de 100 KF.

N° 56 : Marchés publics (HG)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>La Cour invite l'Hospice général à définir clairement, dans une directive interne, ce que l'entité considère comme étant un marché en précisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le périmètre</li> <li>- la durée</li> <li>- la portée transversale</li> <li>- l'aspect opérationnel</li> </ul>	1	Direction des Finances, Service Exploitation et Achats, Chef de service	T3 2013  (initial T3-2012)	Juillet 2013	Fait.  La définition de la notion de marché a été intégrée dans la procédure d'achat institutionnelle.
4.4.4	<p><b>Recommandation 2</b></p> <p>La Cour invite l'Hospice général à formaliser une procédure qui permette l'identification systématique des marchés publics. Cette analyse doit être effectuée au niveau de l'entité, et non pas au niveau de chaque service/département (centralisation).</p> <p>L'Hospice général pourrait inclure dans cette procédure, d'une part, d'effectuer une revue de l'ensemble des contrats conclus et d'autre part d'analyser les natures de charges saisies dans la comptabilité pour les quatre dernières années.</p> <p>De plus, une revue annuelle du budget consolidé permettra d'identifier les achats potentiellement soumis aux marchés publics.</p>	2	Direction des Finances, Service Exploitation et Achats, Chef de service	T4 2013  (initial T4-2012)	1 <sup>er</sup> trimestre 2014	Fait.  L'Hospice général a procédé à la mise en place d'un tableau de bord « Achats » permettant d'identifier les chiffres d'affaires annuels des fournisseurs par type d'activité (marchés), ainsi qu'à l'informatisation du suivi contractuel des fournisseurs sur un module du programme de comptabilité de l'Hospice général (PCS).

N° 56 : Marchés publics (HG)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p><b>Recommandation 3</b></p> <p>La Cour invite l'Hospice général à s'assurer et à formaliser le respect des dispositions ressortant du RMP dans toutes les procédures d'appel d'offres qu'il effectue, notamment en établissant systématiquement un procès-verbal contenant toutes les informations requises, ainsi qu'en obtenant et en contrôlant la validité de toutes les attestations à obtenir selon le RMP.</p>	2	Direction des Finances, Service Exploitation et Achats, Chef de service	En œuvre depuis 2011	Réalisé en 2011	Fait.

N° 56 : Marchés publics (TPG)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.6.4	<b>Recommandation 1</b> La Cour invite les TPG à s'assurer, pour tous les appels d'offres effectués, de la formalisation du respect des exigences émises dans ses directives internes.	2	Responsable de l'unité juridique	30.09.2013 (initial 31.12.2012)	27.12.2013	Fait.  Un tableau synoptique a été formalisé. Il vise à synthétiser les étapes et les documents, responsables, domaines concernés, flux de communication et livrables qui entrent en considération dans l'application des directives internes sur les marchés publics. Un plan de formation a été mis sur pied et est en cours pour tous les collaborateurs concernés par la bonne application des directives internes sur les marchés publics.
4.6.4	<b>Recommandation 2</b> La Cour invite les TPG à s'assurer et à formaliser le respect des dispositions ressortant du RMP dans toutes les procédures d'appel d'offres que l'établissement effectue, notamment en s'assurant que toutes les informations demandées par le RMP sont publiées, en établissant systématiquement un procès-verbal contenant toutes les informations requises, ainsi qu'en obtenant, en contrôlant la validité et en conservant toutes les attestations à obtenir selon le RMP.	2	Responsable de l'unité juridique	30.09.2013 (initial 31.12.2012)	01.10.2013	Fait. L'instruction de service en matière de procédures de marchés publics a été modifiée avec entrée en vigueur depuis octobre 2013. Elle prévoit que des contrôles sur le respect des dispositions du RMP sont réalisés tous les trois mois. Un plan de formation a été mis sur pied et est en cours pour tous les collaborateurs concernés par la bonne application des directives internes sur les marchés publics.

N° 56 : Marchés public (Conseil d'Etat)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.1.4	<b>Recommandation 1</b> La Cour invite le Conseil d'Etat à intégrer dans le RMP une disposition prescrivant aux adjudicateurs d'établir une directive interne qui précise les limites d'un marché et donc la procédure des marchés publics à utiliser.	3	DCTI (OBA) / DF (CCA)	30.06.2013	06.03.2013	Fait.  Le Conseil d'Etat a modifié le RMP, notamment par l'ajout de l'article 7A qui impose aux adjudicateurs de délimiter les marchés en utilisant des critères ou des indices.
5.2.4	<b>Recommandation 2</b> Dans le cadre de l'application de l'article 5 L-AIMP, la Cour invite le Conseil d'Etat à nommer les commissions de surveillance prévues, qui ont pour principal rôle de vérifier le respect des dispositions en matière de marchés publics pour l'ensemble des adjudicateurs du canton. L'objectif de cette recommandation est d'assurer au législateur que les acteurs agissent en conformité des buts ressortant de l'AIMP et qu'ils respectent les modalités d'application des dispositions légales et réglementaires ; par ailleurs, cela permettrait également de favoriser le dépôt de recours et d'évacuer le risque de représailles. Ces commissions de surveillance devraient également disposer du droit de recours lorsqu'elles constatent des violations de la loi et de prononcer des sanctions appropriées. Si la nomination de commissions de surveillance n'apparaît plus adaptée aux circonstances, la Cour	2	Conseil d'Etat	31.12.2013	En cours	Non réalisée au 30 juin 2014.  À ce jour, aucune commission de surveillance n'a été désignée.  Le nouveau Conseil d'Etat discutera de cette problématique en lien avec la réforme de la commission consultative évoquée dans la recommandation 3.

N° 56 : Marchés public (Conseil d'Etat)		Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	invite le Conseil d'Etat à désigner une entité existante afin de vérifier le respect par les soumissionnaires et les pouvoirs adjudicateurs des dispositions en matière de marchés publics, conformément à l'article 19 AIMP.					
5.2.4	<p><b>Recommandation 3</b></p> <p>Dans le cadre de l'application de l'article 59 du RMP, la Cour invite le Conseil d'Etat à constituer la commission consultative pour les fournitures et services, composée notamment de représentants des autorités adjudicatrices et des associations professionnelles reconnues, voire de modifier le règlement afin de la regrouper avec la commission relative aux constructions.</p> <p>En effet, les entretiens menés par la Cour avec les représentants des six entités sous revue ont démontré clairement le besoin de commissions consultatives dont les objectifs sont d'être un :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lieu d'échange d'expériences et de points de vue afin de récolter des informations dans le cadre de l'amélioration du déroulement des procédures de marchés publics ;</li> <li>• moyen de définir, si besoin est, de bonnes pratiques en matière de passation des marchés publics dans les domaines des services et des fournitures.</li> </ul>	N/A car rejetée  (2 selon la Cour)	N/A car rejetée	N/A car rejetée	15.05.2013	Fait.  Rejetée lors de l'audit par le Conseil d'Etat, la recommandation a finalement été mise en place. En effet, par arrêté du 15 mai 2013, le Conseil d'Etat a créé la commission consultative générale en matière de marchés publics (en remplacement de la commission consultative en matière de marchés publics de la construction) qui englobe les domaines de la construction, des fournitures et des services. Le département de l'urbanisme est en charge de mettre en œuvre les décisions ressortant de l'arrêté et de proposer au Conseil d'Etat les modifications réglementaires.

N° 56 : Marchés public (Conseil d'Etat)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.3.4	<b>Recommandation 4</b> La Cour invite le Conseil d'Etat à se doter d'un centre de compétences permettant d'identifier les besoins des entités adjudicatrices et des soumissionnaires et, en fonction des résultats obtenus, d'évaluer les possibilités d'économies d'échelle en se dotant d'un réel centre de compétences des marchés publics répondant à ces besoins. Ce centre devra faire l'objet d'un cahier des charges précis, pouvant même inclure une refacturation de ses services à l'extérieur du petit État. Le responsable du centre devrait siéger dans les commissions consultatives afin d'assurer une uniformité et une sécurité de pratiques en matière de marchés publics.	N/A car rejetée	N/A car rejetée	N/A car rejetée		Recommandation rejetée par le Conseil d'Etat.
5.4.4	<b>Recommandation 5</b> La Cour invite le Conseil d'Etat à entamer une procédure de consultation des milieux professionnels visant à simplifier les modalités de l'article 32 du RMP.	2	DCTI (OBA) / DF (CCA)	31.12.2013	En cours.	Non réalisée au 30 juin 2014.  Cette initiative est à planifier par la commission consultative générale en matière de marchés publics.
5.4.4	<b>Recommandation 6</b> La Cour invite le Conseil d'Etat à veiller que les critères d'évaluation de l'égalité entre homme et femme au sein d'une entreprise soient définis, tels que l'égalité des salaires, le respect de quotas de représentation des femmes dans les sphères dirigeantes, etc.	1	OCIRT	31.12.2013	En cours.	Non réalisée au 30 juin 2014. Sur la base d'une évaluation de la situation menée en 2012-2013 par un groupe de travail interdépartemental, le Conseil d'Etat a validé le 30 octobre 2013 un rapport conjoint du Bureau de

N° 56 : Marchés public (Conseil d'Etat)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	La mise en œuvre de cette recommandation pourrait être déléguée à l'OCIRT qui mettra en place les contrôles nécessaires.					la promotion et l'égalité entre femmes et hommes (BPE) et de l'OCIRT visant à mener, en 2014-2015, la phase pilote du contrôle de l'égalité salariale dans les entreprises soumissionnaires des marchés publics, dans le but d'évaluer les modalités pratiques, les coûts et d'établir un modèle de contrôle pérenne dans notre canton.
5.5.4	<b>Recommandation 7</b> Dans le cadre de l'application de l'article 53 RMP, la Cour invite le Conseil d'Etat à disposer des informations relatives à l'ensemble des achats/investissements réalisés par les entités soumises aux marchés publics. Cette tâche pourrait être confiée soit au centre de compétences sur les marchés publics (voir chapitre 5.3), soit à l'OCSTAT en réactivant le projet initié en 2007 avec la CCA.	2	Conseil d'Etat	30.06.2012	06.03.2013	Fait. La modification des articles 51 et 52 du RMP impose dorénavant la publication des décisions sur le site SIMAP. L'administrateur du site SIMAP pour l'État de Genève a également été mandaté pour l'élaboration annuelle des statistiques.

## **N° 57 État de Genève : audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des heures des gardes cantonaux de l'environnement rapport publié le 29 juin 2012**

La Cour a émis 3 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'audité et qui ont été mises en place au 30 juin 2013.

En conséquence, des solutions ont pu être réalisées dans les domaines suivants :

- L'annualisation du temps de travail a été approuvée par la cheffe du département et une charte a été signée par chaque collaborateur ainsi que par le responsable des ressources humaines, conformément aux directives en la matière.
- Des contrôles nombreux et réguliers sont effectués par la hiérarchie sur les décomptes hebdomadaires des collaborateurs qui sont visés et font désormais l'objet de notes manuscrites. Les décomptes hebdomadaires non conformes sont discutés avec le collaborateur, modifiés le cas échéant, puis signés par celui-ci avant d'être classés.
- Le modèle implémenté dans les rapports hebdomadaires et utilisé pour le calcul des inconvénients de service (différence sur le calcul du nombre d'unités pour le temps de travail effectué le samedi entre 12h00 et 19h00) a été mis en conformité avec le règlement fixant le statut des membres du personnel exerçant des fonctions manuelles aux départements des constructions et des technologies de l'information et du territoire(10) (RStFM).

N° 57 : Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des heures "résiduelles" des gardes cantonaux de l'environnement		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.	Formaliser le choix du type d'horaire applicable aux gardes de l'environnement. Le choix de l'annualisation du temps de travail nécessite l'aval du chef de département et doit s'effectuer au travers d'une charte signée par chaque collaborateur et le responsable des ressources humaines du département (voir la fiche MIOPE 03.01.08).	1	Directeur général DGNP, avec l'appui de RHG	30.09.2012	30.08.2012	Fait
5.	Formaliser et compléter les contrôles effectués par le chef de secteur et les chefs de poste sur les rapports hebdomadaires. En particulier, des rapprochements par sondages pourraient être réalisés concernant les prises et fins de service effectuées par les gardes auprès de la centrale d'engagement et des transmissions (CET).	2	Directeur général DGNP et chef de secteur	31.07.2012	09.07.2012	Fait
5.	Mettre en conformité avec le RStFM le modèle implémenté dans les rapports hebdomadaires et utilisé pour le calcul des inconvénients de service (différence sur le calcul du nombre d'unités pour le temps de travail effectué le samedi entre 12h00 et 19h00).	1	Directeur général DGNP, avec l'appui de RHG	30.09.2012	19.05.2012	Fait

## N° 58 Commune de Genthod : Audit de légalité, financier et de gestion rapport publié le 4 octobre 2012

La Cour a émis 19 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'audité. Actuellement, 16 recommandations ont été mises en place et 3 sont en cours de réalisation, dont 1 concerne le SSCO.

Relativement aux **16 recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées notamment dans les domaines suivants :

- L'établissement complet et dans les délais de documents tels que le plan financier et le plan des investissements.
- La modification des droits d'accès OPALE et la mise en place de contrôles afin de s'assurer des logs de l' « administrateur ».
- Le respect des dispositions du droit budgétaire en matière de dépassements de budget de fonctionnement et de budget d'investissements, d'autorisation de dépenses, de calcul des amortissements, etc.
- La conservation des devis supérieurs à 2'000 F pour les offres non retenues.
- La passation des écritures correctives et le vote à nouveau par le Conseil municipal des comptes annuels 2012 modifiés, à la demande du DIME.
- La désignation du Secrétaire général comme chef de projet pour la mise en place des mesures propres à la bonne gouvernance, au respect du droit budgétaire et au respect des marchés publics.
- L'abrogation d'articles du RMP pour le rendre conforme aux dispositions de l'AIMP.
- Le suivi des budgets, matérialisé par une revue mensuelle.
- L'analyse des marchés potentiels à soumettre aux dispositions de l'AIMP et la formation de 2 collaborateurs dans ce domaine au mois de mars 2014.

Les **3 recommandations en cours** concernent :

- La mise en place d'un SCI adapté à la nature et au volume des opérations de la commune.
- La définition du cahier des charges de la fonction comptable, dont l'externalisation a été confirmée par l'exécutif cet été.
- La mise en place par le SSCO d'une directive portant sur la comptabilisation d'opérations particulières.

La Cour invite vivement les autorités de Genthod à mettre en place les recommandations encore en cours, avant la fin de l'année 2014 comme elles l'ont elles-mêmes prévu (après avoir reporté les délais initialement prévus). C'est l'occasion de réitérer que la mise en œuvre d'un SCI (élaboration de directives et procédures et mise en place de mécanismes pour contrôler leur application) est un élément indispensable au respect des dispositions légales et réglementaires ainsi qu'au support de l'activité de l'administration communale.

N° 58 : Audit de légalité, financier et de gestion Commune de Genthod		Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	<p><b>Recommandation n°1</b></p> <p>De manière générale, la Cour recommande à l'Exécutif la mise en place d'un SCI adapté à la nature et au volume des opérations de la commune. Pour ce faire, la Cour recommande notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• d'instituer des règles concernant les sujets suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>- établissement, présentation et approbation des documents financiers (budget, comptes annuels, rapport annuel et annexes, etc.) ;</li> <li>- suivi des états financiers et des budgets ;</li> <li>- modalités d'engagements financiers de la commune ;</li> <li>- conclusion des contrats par la commune ;</li> <li>- accès et autorisations liées au logiciel comptable OPALE ;</li> <li>- achats et fournisseurs ;</li> <li>- factures et paiements ;</li> <li>- traitement des demandes et octroi de subventions ;</li> <li>- gestion des deux fonds spéciaux (legs avec des buts très spécifiques) de la commune de Genthod.</li> </ul> </li> </ul> <p>et de mettre ces règles en place sous la forme de directives/procédures ad hoc, en indiquant entre autres les acteurs et les activités de contrôles devant être effectuées.</p>	3	Exécutif + SG	31.12.2014 (initial 30.06.2013)		<p>En cours.</p> <p>Au 30 juin 2014, plusieurs directives ont été rédigées et approuvées par l'Exécutif. D'autres doivent encore être réalisées et/ou validées dont celles relatives à l'établissement du budget, au bouclage des comptes, au suivi des états financiers et des budgets, aux marchés publics et aux autorisations de signatures.</p>
				31.12.2014 (initial 30.06.2013)		En cours.

N° 58 : Audit de légalité, financier et de gestion Commune de Genthod		Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<ul style="list-style-type: none"> <li>d'établir une règle relative aux dépenses autorisées du Conseil municipal, de l'Exécutif et des employés communaux et la formaliser dans une directive. Celle-ci devra traiter de l'ensemble des frais de repas, de réception, de jubilé, de voyage et de fin de législature remboursés par la commune, et préciser notamment le montant maximum par repas, par voyage, par jubilé en fonction du nombre d'années. Des activités de contrôle devront également être prévues, afin d'assurer le respect de la directive.</li> </ul> <p>Pour ce faire, la Cour encourage la commune à s'inspirer du « guide du système de contrôle interne des communes genevoises », qui propose des modèles de documents.</p> <p>Bien que la mise en place de cette recommandation nécessitera du temps et engendra des coûts, elle contribuera à terme à une organisation plus efficace et efficiente de la commune. De plus, de l'avis de la Cour, ces coûts supplémentaires devraient être largement couverts par les revenus supplémentaires provenant de la gestion active des liquidités.</p>	2	Exécutif + CM			

N° 58 : Audit de légalité, financier et de gestion Commune de Genthod		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	<b>Recommandation n°2</b> La Cour invite les autorités communales de Genthod à respecter les dispositions légales en établissant le plan financier de manière régulière et systématique, à s'assurer qu'il soit complet et, en cas de déficits sur plusieurs exercices, à prendre les mesures prescrites par la LAC pour rétablir l'équilibre des comptes de la commune. En outre, la Cour leur recommande d'utiliser ce document comme un outil de gestion.	2	Exécutif	31.12.2012	30.06.2013	Fait. Le plan financier pour les années 2013 à 2017 a été établi et montre un excédent de recettes pour chacune des années.
4.4	<b>Recommandation n°3</b> La Cour invite les autorités communales de Genthod à respecter les dispositions légales en établissant dans les délais requis le plan d'investissements et à s'assurer qu'il soit complet. En outre, la Cour leur recommande d'utiliser ce document comme un outil de gestion.	2	Exécutif	31.12.2012	30.06.2013	Fait. Le tableau de suivi des investissements et planification des dépenses pour les années 2013 à 2017 a été établi.
4.4	<b>Recommandation n°4</b> La Cour invite les autorités communales à se conformer aux dispositions légales. En outre, la Cour rappelle que le Conseil municipal est notamment en charge d'approuver les comptes annuels, et que toute instruction en matière de comptabilité constitue une violation du principe de séparation des pouvoirs.	3	Exécutif	Immédiat	30.09.2012	Fait.

N° 58 : Audit de légalité, financier et de gestion Commune de Genthod		Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	<p><b>Recommandation n°5</b></p> <p>La Cour invite les autorités communales de Genthod à mettre en place des outils de suivi du budget de fonctionnement et des crédits d'investissements, tels que des tableaux de bord. Il faudra également définir la périodicité d'établissement de tels documents, les destinataires (Exécutif, Conseil municipal, commissions, secrétaire général) ainsi que les actions attendues de ces derniers.</p> <p>En matière de gestion des liquidités, la Cour recommande aux autorités communales d'élaborer une charte de trésorerie déclinant notamment la stratégie et les instruments financiers autorisés.</p>	2	Exécutif	31.12.2013 (Initial 30.06.2013)	31.12.2013	<p>Fait.</p> <p>Un suivi du budget mensuel a été mis en place qui permet d'identifier les dépassements qui sont annoncés au conseil municipal lorsqu'ils sont de faible montant ou font l'objet de délibérations lorsque les montants sont élevés.</p> <p>Les autorités communales ont sollicités plusieurs établissements bancaires qui ont fait des propositions de placements de trésorerie. Celles-ci ont été transmises au SSCO pour une prise de position, notamment vis-à-vis des risques encourus.</p>
4.4	<p><b>Recommandation n°6</b></p> <p>La Cour invite les autorités communales de Genthod à modifier les droits d'accès OPALE, en supprimant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la saisie d'écritures du profil disposant des droits « d'administrateur » ;</li> <li>• la gestion des utilisateurs des profils de l'adjointe du secrétaire général et de l'informaticien/secrétaire.</li> </ul>	3	Exécutif + SG	31.12.2012	31.12.2012	<p>Fait.</p> <p>Les recommandations ont été mises en place et des contrôles périodiques sont effectués par l'Exécutif sur les logs d'accès du Secrétaire général qui dispose du profil « administrateur ».</p>

N° 58 : Audit de légalité, financier et de gestion Commune de Genthod		Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	<p><b>Recommandation n°7</b></p> <p>La Cour invite la commune de Genthod à respecter les dispositions légales en matière de droit budgétaire, à savoir à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• soumettre les dépassements de budgets de fonctionnement et d'investissements au Conseil municipal avant leur survenance,</li> <li>• s'assurer que les dépenses d'investissements sont prévues par un crédit de même nature,</li> <li>• s'assurer que le montant des amortissements d'un investissement ne soit pas supérieur aux dépenses effectives de ce dernier,</li> <li>• s'assurer de présenter les comptes annuels au Conseil municipal dans le délai légal, soit au moins deux semaines avant la délibération.</li> </ul> <p>À cet effet, la Cour recommande à la commune de Genthod, dans le cadre de la mise en place de son futur système de contrôle interne, d'inclure une étape de contrôle budgétaire validant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pour les comptes de fonctionnement : que la dépense est incluse dans le budget voté par le Conseil municipal. Dans le cas contraire, un crédit budgétaire supplémentaire devrait être demandé au Conseil municipal ;</li> <li>• pour les comptes d'investissement : que la dépense est incluse dans le périmètre du crédit d'engagement et que ce dernier a bien été voté par le Conseil municipal.</li> </ul> <p>Pour ce faire, l'Exécutif doit disposer de l'information et doter son administration d'outils de suivi tels que cela est déjà constaté et recommandé au chapitre 4.</p>	3	Exécutif	Immédiat	30.09.2012	Fait.
		3	Exécutif	01.01.2013		Voir commentaire de la recommandation n° 5

N° 58 : Audit de légalité, financier et de gestion Commune de Genthod		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	<b>Recommandation n°8</b> La Cour recommande à la commune de Genthod d'établir une règle fixant les seuils à partir desquels les dépenses doivent être activées (comptabilisation en dépenses d'investissement et non en charge de fonctionnement), et de la formaliser dans une procédure. Celle-ci devrait notamment prendre en compte la durée de vie économique de l'acquisition concernée.	2	Exécutif + SSCO	31.12.2013	30.06.2014	Fait. Une directive a été rédigée qui fixe le seuil à 75'000 F, montant fixé en accord avec le SSCO.
5.4	<b>Recommandation n°9</b> La Cour invite la commune de Genthod à se conformer aux dispositions légales en matière de comptabilité et, notamment, à respecter les principes de délimitation périodique des exercices et de comptabilité d'engagement.	3	Exécutif	Immédiat	31.12.2012	Fait. Le Secrétaire général s'est assuré du respect des dispositions légales en matière de comptabilité.  En outre, le rapport de l'organe de révision ne mentionne aucune remarque sur ce sujet.

N° 58 : Audit de légalité, financier et de gestion Commune de Genthod		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	<p><b>Recommandation n°10</b></p> <p>La Cour invite la commune de Genthod à respecter les dispositions légales en matière de droit budgétaire, à savoir à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• soumettre les crédits d'investissements terminés, sans dépassement, au Conseil municipal pour qu'il les boucle formellement, de manière à ne plus pouvoir comptabiliser d'écritures sur ces crédits après les délibérations. En outre, le Conseil municipal doit s'assurer qu'un crédit bouclé n'apparaisse plus dans les états financiers qui lui sont soumis comme crédit en cours lors des exercices suivant la délibération ;</li> <li>• soumettre les dépassements de crédits d'investissements au Conseil municipal avant leur survenance et non pas au moment de leur bouclage.</li> </ul>	3	Exécutif	Immédiat	30.09.2012	Fait. L'Exécutif et le Secrétaire général ont pris les mesures pour que la commune de Genthod respecte les dispositions légales en matière de droit budgétaire.
5.4	<p><b>Recommandation n°11</b></p> <p>La Cour invite le SSCO à proposer au Conseil d'État des modifications du RAC afin de le conformer à la LAC.</p>	1	DIME	Octobre 2012		Fait. Les articles 26 et 51 du RAC ont été abrogés en date du 15 mai 2013.

N° 58 : Audit de légalité, financier et de gestion Commune de Genthod		Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.4	<b>Recommandation n°12</b> À des fins de contrôles, la Cour invite la commune de Genthod à conserver les offres/devis supérieurs à 2'000 F non retenus pour démontrer en tout temps qu'elle respecte sa pratique de mise en concurrence des fournisseurs.	3	SG	Immédiat		Fait. La commune de Genthod conserve désormais les justificatifs y compris ceux relatifs aux offres non retenues.
6.4	<b>Recommandation n°13</b> La Cour invite la commune de Genthod à se conformer à la réglementation en matière de marchés publics, ainsi qu'à instituer et formaliser une directive, qui permette notamment l'identification systématique des marchés publics. Celle-ci pourrait inclure, d'une part, d'effectuer une revue de l'ensemble des contrats conclus avec les fournisseurs, et d'autre part, d'analyser les montants totaux dépensés sur certaines natures de charges.  En outre, la Cour recommande à la commune de Genthod de s'assurer que les collaborateurs en charge des achats et acquisitions de travaux, fournitures et services suivent une formation dans le domaine des marchés publics.	3	Exécutif	31.12.2013 (Initial Immédiat)	31.12.2013	Fait. Une revue des comptes a été réalisée et a permis de définir les domaines susceptibles d'être soumis aux dispositions de l'AIMP (sécurité, levée des déchets, canalisations).  La formation de deux collaborateurs a été réalisée en mars 2014.

N° 58 : Audit de légalité, financier et de gestion Commune de Genthod		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.4	<b>Recommandation n°14</b> La Cour invite la commune de Genthod à s'assurer que les dispositions du RMP relatives aux traités internationaux sont respectées dans toutes les procédures d'appel d'offres qu'elle effectue.	3	Exécutif	Immédiat	30.09.2012	Fait. Le Secrétaire général s'assure que la commune de Genthod respecte les dispositions légales en matière de marchés publics et qu'il a rappelé ces dispositions aux mandataires.
7.4	<b>Recommandation n°15</b> La Cour des comptes laisse le soin aux autorités communales et au SSCO de prendre la décision de faire passer les écritures correctives identifiées dans le chapitre 7.2.  Si la décision est de modifier la comptabilité 2011, les comptes annuels et les documents qui en découlent (notamment certains des tableaux qui figurent dans le rapport de révision) devront faire l'objet d'une nouvelle approbation par le Conseil municipal.	3	DIME	Immédiat		Fait. Le DIME a demandé à la commune de Genthod de passer les écritures correctives proposées.  Le DIME a demandé au Conseil municipal de Genthod de voter à nouveau les comptes annuels 2012 modifiés.
8.4	<b>Recommandation n°16</b> La Cour des comptes invite le SSCO à mettre en place une directive portant sur la comptabilisation d'opérations particulières telles que celles décrites plus haut, et à s'assurer que son contenu n'est pas contraire aux bonnes pratiques en matière comptable.	2	DIME	Groupements : 1 <sup>er</sup> trimestre 2013 Autres : mise en place du MCH2		En cours. La mise en place du MCH2 est prévue pour 2016.

N° 58 : Audit de légalité, financier et de gestion Commune de Genthod		Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9.4	<p><b>Recommandation n°17</b></p> <p>La Cour invite les autorités communales à délimiter plus précisément les contours du mandat comptable et à les inscrire dans la lettre de mandat.</p> <p>En outre, la Cour les invite à s'interroger sur l'organisation de la fonction comptable de la commune (externalisation ou propre employé), de manière à optimiser son coût et à s'assurer que la personne qui fournit les prestations comptables à un niveau de compétence et une expérience adéquats.</p>	2	Exécutif + SG	31.12.2014 (Initial 31.12.2012)		En cours. L'Exécutif a décidé de continuer de travailler avec un mandataire plutôt qu'engager un collaborateur. La description du mandat que le secrétaire général a remis à l'Exécutif fera l'objet d'une décision de celui-ci.
9.4	<p><b>Recommandation n°18</b></p> <p>Lors de la désignation de l'organe de révision pour l'exercice 2012, la Cour invite les autorités communales à s'assurer que les points essentiels à couvrir soient inscrits dans la lettre de mandat, notamment lorsqu'il existe des problèmes tels que ceux relatés dans les échanges avec le SSCO.</p> <p>Ces problèmes auraient dû interpeller les autorités et les amener à en discuter avec l'organe de révision pour délimiter ensemble le périmètre du mandat, de manière à s'assurer que la situation soit assainie en 2011. Cela aurait permis également de discuter la pertinence du type de contrôle effectué par l'organe de révision et, le cas échéant, de le modifier en étendant en un contrôle de type ordinaire, voire de proposer des procédures supplémentaires.</p>	2	Exécutif	31.12.2012	31.12.2012	Fait. C'est par l'intermédiaire des offres reçues que les points essentiels de la mission de l'organe de révision ont été décrits.

N° 58 : Audit de légalité, financier et de gestion Commune de Genthod		Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
10	<p><b>Recommandation n°19</b></p> <p>Pour initier et conduire la mise en place de ces mesures, les autorités communales doivent au préalable :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>déterminer quelle personne va conduire ces projets (chef de projet) ; la Cour considère que le secrétaire général serait le mieux à même de remplir cette fonction de par sa connaissance de la commune et de sa relation de proximité avec les autorités communales ;</li> <li>définir, avec le chef de projet, si la commune de Genthod dispose des compétences au sein de l'administration communale ou, dans le cas contraire, si elle doit faire appel à des compétences externes. Dans ce dernier cas, l'avantage est de pouvoir disposer d'une compétence dévolue entièrement à cette activité alors qu'en prenant une personne de l'administration, celle-ci devra arbitrer entre ses diverses tâches.</li> </ul> <p>Pour s'assurer de l'application des mesures mises en place sous la conduite du chef de projet, il est nécessaire que les autorités communales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>approuvent formellement les documents établis et qu'ils en endossent la responsabilité ;</li> <li>s'assurent que des contrôles soient réalisés de manière régulière sur le respect, par elles-mêmes et par le personnel de l'administration communale, des directives et procédures approuvées.</li> </ul> <p>Il serait souhaitable que ce travail soit réalisé par un mandataire, par exemple l'organe de révision, auquel il serait demandé un rapport ad hoc sur le sujet les premières années.</p>	3	Exécutif + SG	31.12.2012		Fait. L'Exécutif a décidé de confier au Secrétaire général la mise en place des éléments propres à la bonne gouvernance, au respect du droit budgétaire et au respect des marchés publics. Il sera également en charge de définir les procédures de contrôle afin de garantir l'application des dispositions légales et réglementaires.
	<p>Pour s'assurer de l'application des mesures mises en place sous la conduite du chef de projet, il est nécessaire que les autorités communales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>approuvent formellement les documents établis et qu'ils en endossent la responsabilité ;</li> <li>s'assurent que des contrôles soient réalisés de manière régulière sur le respect, par elles-mêmes et par le personnel de l'administration communale, des directives et procédures approuvées.</li> </ul> <p>Il serait souhaitable que ce travail soit réalisé par un mandataire, par exemple l'organe de révision, auquel il serait demandé un rapport ad hoc sur le sujet les premières années.</p>	3	Exécutif	31.12.2013		Les directives déjà rédigées ont été approuvées par l'Exécutif.

## N° 59 État de Genève - Département de l'urbanisme : Audit de légalité et de gestion relatif à la taxe d'équipement rapport publié le 10 octobre 2012

Le rapport contient 19 recommandations toutes acceptées par l'audité.

Actuellement, 18 recommandations ont été mises en œuvre, une ne l'est pas au 30.06 2014.

Parmi les **18 recommandations mises en œuvre**, les solutions réalisées portent notamment sur :

- la fiabilisation du périmètre de la taxe d'équipement et de sa facturation ;
- la gestion du reliquat qui a permis à l'État d'encaisser plus de 2 millions de F ;
- la formalisation et la gestion des dossiers relatifs à la taxe d'équipement ;
- la comptabilisation adéquate des débiteurs dans la CFI ;
- l'information aux communes quant aux montants facturés et encaissés.

La recommandation non réalisée au 30.06.2014 concerne la facturation des intérêts sur le reliquat. Comme indiqué lors du suivi au 30.06.2013, le

DU a renoncé à facturer les intérêts sur le reliquat en raison de l'ancienneté des factures ainsi que d'une possible inégalité de traitement vis-à-vis des « payeurs tardifs » s'étant exécutés antérieurement au contrôle de la Cour. Cette dernière estime que la recommandation n'a pas été mise en œuvre compte tenu de la possibilité juridique de facturer un intérêt de 5% et de l'inégalité de traitement générée par rapport aux débiteurs ayant payé dans les délais prescrits. La décision du département revient à renoncer au recouvrement potentiel d'une somme estimée en date du rapport, soit le 10 octobre 2012, à 2,4 millions F. La facturation des intérêts sera cependant effective dès le mois d'août 2014.

Bien que le département ait renoncé à la facturation des intérêts sur le reliquat, la Cour note avec satisfaction qu'il a mis en œuvre un grand nombre de recommandations depuis le suivi précédent.

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

N° 59 : Audit de légalité et de gestion relatif à la taxe d'équipement		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 1 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	<b><u>Fiabiliser le périmètre de la taxe d'équipement</u></b> 1. La Cour recommande au DU d'établir une directive définissant clairement les objets concernés par la taxe d'équipement et la communiquer aux communes tels que les routes, trottoirs, éclairage public et clôtures.	2	DU	31.12.2013	01.08.2013	Fait. La définition des éléments d'équipement concernés par le processus de taxation et de rétrocession a été posée. Elle est comprise dans la directive départementale entrée en vigueur le 1er août 2013 qui a fait l'objet d'une communication ad hoc aux communes.
5	2. En outre, la Cour recommande au DU, à court terme, de tenir compte des équipements prévus au niveau des voies de communication publiques au moment du calcul de la taxe afin de déterminer au plus vite si cette dernière pourrait nécessiter une révision ultérieure.	2	DU	31.12.2013	01.08.2013	Fait. Conformément à la directive départementale entrée en vigueur au 1er août 2013, le nouveau processus prévoit une taxation initiale au forfait et fixe le cadre dans lequel une révision ultérieure peut être possible.

N° 59 : Audit de légalité et de gestion relatif à la taxe d'équipement		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 2 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	<b><u>Fiabiliser la facturation et le suivi des débiteurs</u></b> 3. À court terme, la Cour recommande au DU d'effectuer un suivi mensuel de la balance âgée en tenant compte des dates d'ouverture de chantier disponibles sur l'application SAD consult.	1	Direction financière DU	31.12.2013 (initial dès le 01.01.2013)	01.08.2013	Fait. Suite à l'entrée en vigueur de la nouvelle directive au 1er août 2013, le suivi des débiteurs se fait sur la base d'un délai courant depuis le dépôt de la demande d'autorisation de construire + 2 ans (et non plus depuis l'ouverture du chantier). Chaque mois, la balance âgée est fournie par la direction financière du département sous forme d'un fichier informatique.
5	4. De plus, la Cour recommande d'étudier l'opportunité de faire évoluer l'outil « taxe d'équipement » et/ou la CFI afin d'importer automatiquement l'ensemble des données pertinentes à un suivi adéquat (par exemple la date d'ouverture du chantier).	2	DU	31.12.2013	31.08.2013	Fait. L'outil n'a pas été modifié, mais le processus a été simplifié. L'évolution de l'outil n'a pas été évalué comme prioritaire compte tenu des autres projets informatiques à l'EGE et des modifications légales portant sur la taxe d'équipement en cours. Néanmoins, des contrôles compensatoires et un traitement centralisé ont permis d'améliorer et de fiabiliser le processus.

N° 59 : Audit de légalité et de gestion relatif à la taxe d'équipement		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	5. En outre, la Cour recommande au DU de comptabiliser au moment de l'ouverture du chantier la facture dans la CFI (module AR) afin de faire apparaître les débiteurs dans la comptabilité de l'État.	2	Direction financière DU	31.12.2013 (initial 31.12.2012)	31.12.2013	Fait. L'enregistrement comptable ne se fait plus sous la forme d'une invitation à payer mais d'une facture émise dès l'émission de l'autorisation de construire avec un délai de recouvrement de 2 ans.
5	6. Par ailleurs, la Cour invite le DU à prendre toutes les mesures nécessaires afin qu'un intérêt de 5% soit facturé aux propriétaires ou superficiaires ne s'acquittant pas de leur dû à temps conformément aux bases légales (art. 18 RGZD).	2	DU	31.12.2012		Fait. Les intérêts de retard sont désormais appliqués aux invitations à payer.

N° 59 : Audit de légalité et de gestion relatif à la taxe d'équipement		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 4 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	7. Finalement, le DU devra étudier l'opportunité, pour les débiteurs douteux, de mettre en poursuite pour réalisation de gage immobilier. À noter la modification de l'article 160 de la loi d'application du code civil (LaCC) : « <i>si des hypothèques légales dépassant 1000 F naissent sans inscription au registre foncier et qu'elles ne sont pas inscrites au registre foncier dans les 4 mois à compter de l'exigibilité de la créance sur laquelle elles se fondent ou au plus tard dans les 2 ans à compter de la naissance de la créance, elles ne peuvent être opposées, après le délai d'inscription, aux tiers qui se sont fondés de bonne foi sur le registre foncier.</i> » La Cour invite donc le DU a étudier l'opportunité de l'inscription systématique d'une hypothèque légale au registre foncier.	3	DU	01.08.2013 (initial immédiat)	01.08.2013	Fait.  L'inscription systématique d'une hypothèque légale pour les créances nécessitant une mise en demeure est prévue par la directive départementale entrée en vigueur le 1er août 2013.
5	<b><u>Améliorer la gestion des dossiers de taxation</u></b> 8. La Cour invite le DU a mettre en place par dossier de taxation : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une demande du commencement des travaux par la commune (et des crédits votés) ;</li> <li>• Un suivi financier (recensement des dépenses d'équipements et des revenus de la taxe d'équipement).</li> </ul>	1 3	DU DU	31.12.2013 (sous réserve de modifications légales)	01.08.2013	Fait.

N° 59 : Audit de légalité et de gestion relatif à la taxe d'équipement		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 5 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	9. En outre, il conviendra d'établir le processus de révision de la taxe d'équipement afin d'être en mesure de déterminer d'une manière fiable les montants à rétrocéder aux communes et/ou rembourser aux propriétaires. De plus, il s'agira de déterminer si une taxation complémentaire doit être prélevée lorsque les coûts réels sont supérieurs aux montants facturés.	2	DU	31.12.2013	01.08.2013	Fait.
5	10. De plus, le DU devra mettre en place une stratégie de communication afin d'informer les communes sur les modalités relatives à la taxe d'équipement. Cette stratégie devra inclure les informations récurrentes utiles aux communes, tels que les montants facturés et encaissés par dossier de taxation.	1	DU	31.12.2013	30.06.2014	Fait.

N° 59 : Audit de légalité et de gestion relatif à la taxe d'équipement		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 6 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	<b><u>Gérer le reliquat</u></b> 11. La Cour recommande dans un premier temps au DU de prendre les mesures adéquates afin d'interrompre la prescription des factures, puis d'examiner les dossiers concernés afin de déterminer si les montants taxés nécessitent une révision. Finalement, il conviendra de prendre toutes les mesures nécessaires afin de récupérer les montants dus y compris les intérêts.	3	DU	31.12.2012	31.12.2012	En cours. Comme indiqué lors du suivi au 30.06.2013, l'audité estime avoir mis en place cette recommandation. Le DU indique avoir renoncé à facturer les intérêts sur le « reliquat » en raison de leur ancienneté ainsi que d'une possible inégalité de traitement vis-à-vis des « payeurs tardifs » s'étant exécutés antérieurement au contrôle de la Cour. La Cour estime que cette recommandation n'a pas été mise en œuvre compte tenu de la possibilité juridique de facturer un intérêt de 5% et de l'inégalité de traitement générée par rapport aux débiteurs ayant payé dans les délais prescrits. La décision du département revient à renoncer au recouvrement potentiel d'une somme estimée en date du rapport, soit le 10 octobre 2012, à 2,4 millions F.

N° 59 : Audit de légalité et de gestion relatif à la taxe d'équipement		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 7 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	12. Au vu du peu de documentation existante sur le reliquat, la Cour invite le DU a effectuer ce travail sur la balance originale de 8.7 millions F.	2	DU	31.12.2012	01.12.2012	Fait.
5	13. Il conviendra d'examiner l'opportunité de renforcer temporairement les ressources afin de finaliser la gestion du reliquat.	2	SG du DU	Immédiat	01.11.12	Fait.
5	14. Finalement, la Cour invite le DU à proposer une affectation du reliquat de 2,3 millions F lié à la part pour l'administration cantonale.	2	DU	31.12.2013		Fait.
5	<b>Formalisation</b> 15. La Cour recommande au DU d'établir l'ensemble des processus, directives et procédures nécessaires à la bonne gestion de la taxe d'équipement. Il s'agira notamment dans ce cadre de définir le « dossier type » et de prévoir les contrôles à effectuer et leur formalisation.	3	DU	31.12.2013		Fait.
5	16. En outre, il s'agira de s'assurer que l'ensemble des processus, directives et procédures soient communiqués et référencés de manière adéquate.	2	DU	31.12.2013		Fait.

N° 59 : Audit de légalité et de gestion relatif à la taxe d'équipement		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 8 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délaï au	Fait le	Commentaire
5	17. Finalement, il conviendra d'étudier l'opportunité de faire évoluer les outils informatiques afin de faciliter la gestion administrative et le suivi.	2	DU	31.12.2013		Fait. Les nouveaux paramétrages de l'outil CFI pour la mise en œuvre de la directive départementale entrée en vigueur le 1er août 2013 ont été réalisés. Une évolution de cet outil n'est pas apparue prioritaire par rapport à d'autres projets informatiques de l'office et du fait des modifications légales attendues sur la Taxe d'équipement.
5	<b><u>Gouvernance et bases légales</u></b> 18. Sans avoir effectué un audit de gouvernance, il ressort clairement des problématiques d'organisation globale de la taxe d'équipement, comme la gestion multi-acteurs (PAR, DAC, direction financière du DU) de la taxe d'équipement par le DU. En effet, des réflexions mériteraient d'être menées afin de simplifier l'organisation actuelle, notamment en réduisant le nombre d'intervenants.	2	DU	31.12.2013	01.08.2013	Fait.
5	19. Dans ce cadre, la Cour recommande au DU d'étudier l'opportunité, à moyen terme, de modifier les bases légales en vigueur compte tenu de l'ensemble des problématiques soulevées.	2	DU	01.09.2013 (initial 30.6.2013)	30.09.2013	Fait.

## **N° 60 Fondation pour la promotion du logement bon marché et de l'habitat coopératif (FPLC) : Audit de légalité, financier et de gestion rapport publié le 14 décembre 2012**

La Cour a émis 3 recommandations dont l'audité a indiqué vouloir tenir compte.

Actuellement, les 3 recommandations sont en cours de mise en œuvre et font toujours l'objet de négociations commerciales.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
A 1	Dans la mesure où la FPLC souhaite poursuivre la stratégie menée depuis 2009 de rachat des actionnaires minoritaires, la Cour recommande à la FPLC de négocier un prix de vente définitif de l'immeuble concerné par les « prestations additionnelles » qui tienne compte significativement du surcoût lié au rachat d'actions, dès lors que les conditions contractuelles offrent une fenêtre de négociation.	1	Conseil	31.03.2014 (initial selon négociations)		En cours. Les négociations sont toujours en cours.
A 2	Au cas où la négociation ne peut pas aboutir à un prix de vente définitif de l'immeuble tenant compte significativement du surcoût lié au rachat d'actions, et considérant que selon les avis de droit précités ne pas acheter les actions des minoritaires n'aurait pratiquement aucune incidence sur la réalisation des buts sociaux de la FPLC, la Cour recommande à la FPLC :  i. de ne pas prolonger le délai d'exécution du contrat ; ii. de stopper les rachats d'actions des minoritaires si leur prix est significativement supérieur à la valeur d'actifs nets ; iii. de traiter les transactions actuellement prévues comme « prestations additionnelles » de manière indépendante et distincte, en les mettant en concurrence avant toute finalisation (cas échéant en respectant l'AIMP) ; iv. de documenter de manière détaillée les	1	Conseil	31.03.2014 (initial selon négociations)		En cours. Les négociations sont toujours en cours.

N°60 : Fondation pour la promotion du logement bon marché et de l'habitat coopératif (FPLC)		Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<p>éventuelles oppositions des minoritaires et leurs conséquences sur les activités opérationnelles de la RISA (retard sur les opérations immobilières, coût des procédures judiciaires ou extra-judiciaires, etc.), puis ;</p> <p>v. à l'occasion d'un bilan après 12 mois et si ces éventuelles oppositions sont considérées comme mettant en péril la réalisation de LUP, de mener un examen approfondi de faisabilité de toutes les options envisageables (ventes d'immeubles, modifications des statuts et du but de la RISA) et des coûts/bénéfices y afférents, puis de mettre en œuvre la stratégie alternative choisie.</p>					

N°60 : Fondation pour la promotion du logement bon marché et de l'habitat coopératif (FPLC)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
B 3	<p>Considérant que selon les avis de droit précités ne pas acheter les actions des minoritaires n'aurait pratiquement aucune incidence sur la réalisation des buts sociaux de la FPLC, la Cour recommande à la FPLC :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. de stopper les rachats d'actions des minoritaires si leur prix est significativement supérieur à la valeur d'actifs nets</li> <li>ii. de traiter les transactions actuellement prévues comme « prestations additionnelles » de manière indépendante et distincte, en les mettant en concurrence avant toute finalisation (cas échéant en respectant l'AIMP)</li> <li>iii. de documenter de manière détaillée les éventuelles oppositions des minoritaires et leurs conséquences sur les activités opérationnelles de la RISA (retard sur les opérations immobilières, coût des procédures judiciaires ou extra-judiciaires, etc.), puis</li> <li>iv. à l'occasion d'un bilan après 12 mois et si ces éventuelles oppositions sont considérées comme mettant en péril la réalisation de LUP, de mener un examen approfondi de faisabilité de toutes les options envisageables (ventes d'immeubles, modifications des statuts et du but de la RISA) et des coûts/bénéfices y afférents, puis de mettre en œuvre la stratégie alternative choisie.</li> </ul>	1	Conseil	31.03.2014 (initial 30.06.2013)		En cours. Les négociations sont toujours en cours.

## N° 61 Ville de Genève – Département des finances et du logement : Audit de légalité et de gestion de la Gérance immobilière municipale (GIM) rapport publié le 14 décembre 2012

La Cour a émis 11 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'audité. Actuellement 8 recommandations ont été mises en place et 3 sont en cours de réalisation.

Relativement aux **8 recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées notamment dans les domaines suivants :

- La composition de la commission d'attribution a été modifiée afin que la responsable du secteur social ne dispose plus du droit de vote.
- Le rappel aux collaborateurs du service juridique d'appliquer strictement les dispositions légales en matière de mise en demeure.
- La gestion centralisée des droits de superficie, actuellement répartie entre le DFL et le DCA. À cet effet, les deux départements ont décidé de mettre sur pied un groupe interdépartemental de pilotage et de suivi des droits de superficie dont les activités sont décrites dans une directive générale qui est en cours d'approbation au Conseil administratif.
- Le contrôle financier a été désigné formellement pour effectuer le contrôle des calculs des rentes de superficie pour les conventions dans lesquelles il n'était pas expressément désigné, permettant ainsi une uniformisation des contrôles dans ce domaine.
- Les modalités du suivi des critères d'octroi ont été définies par l'établissement d'un processus ad hoc.
- Une solution visant à permettre d'avoir une gestion informatique intégrée des débiteurs/contentieux a été identifiée et sera mise en place.

Parmi les **3 recommandations en cours**, il est relevé que des travaux doivent encore être réalisés, à savoir :

- Le rattachement de la GIM à la base de données commune SIDLO, utilisée par l'Office du logement et par les Fondations immobilières de droit public, a été repoussé en raison de difficultés rencontrées par l'État de Genève dans la mise en place de cet outil. L'intégration de la GIM devrait être effective dans le courant du premier semestre 2015. Cela permettra de mettre à jour les directives d'application et ainsi de traiter de manière équitable tous les demandeurs.
- L'État de Genève a adopté une nouvelle disposition réglementaire (art. 4B du RaLRDU) permettant une méthode de calcul simplifiée du RDU pour ce qui concerne les prestations en matière de logement. Afin de garantir un traitement cohérent des demandes de logement qui seront gérées de manière centralisée, la Ville de Genève doit à son tour modifier son propre règlement applicable aux logements à caractère social, de manière à ce que ce dernier se réfère expressément au mode de calcul retenu par l'État. Ce projet de modification réglementaire a été déposé et doit encore être adopté par le Conseil municipal.

En conclusion, la Cour constate avec satisfaction que les services du DFL, en particulier la Gérance immobilière municipale, ont respecté leurs engagements en initiant différentes démarches afin de réaliser les recommandations de la Cour des comptes.

N°61 Audit de légalité et de gestion de la Gérance immobilière municipale (GIM)		Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>La Cour recommande de mettre en place une formation ad hoc en matière de calcul et détermination des revenus pour les collaborateurs chargés de l'enregistrement des demandes. En effet, l'audit a informé la Cour que la mise en place du guichet unique regroupant l'OLO, les FIDP et la GIM déchargera en grande partie ces derniers de leurs tâches actuelles. Ainsi, ils disposeront de plus de temps pour effectuer les calculs nécessaires à la détermination du revenu et du taux d'effort.</p>	1	Adjointe de direction responsable du secteur social	30.06.2015 (initial automne 2013 (mise en œuvre de la base commune des demandeurs- ses de logement (Olo/État de Genève, FIDP, GIM))		<p>En cours.</p> <p>Par ailleurs, l'État de Genève a adopté une nouvelle disposition réglementaire (art. 4B du RaLRDU) permettant une méthode de calcul simplifiée (et N-0) du RDU pour ce qui concerne les prestations en matière de logement. Afin de garantir un traitement cohérent des demandes de logement qui seront gérées de manière centralisée, la Ville de Genève doit à son tour modifier son propre règlement applicable aux logements à caractère social, de manière à ce que ce dernier se réfère expressément au mode de calcul retenu par l'État. Ce projet de modification réglementaire a été déposé et doit encore être adopté par le Conseil municipal.</p>

N°61 Audit de légalité et de gestion de la Gérance immobilière municipale (GIM)		Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation 2</b></p> <p>La Cour recommande à la GIM de soumettre au CA une proposition de modification du Règlement fixant les conditions de location des logements à caractère social de la Ville de Genève. Ceci permettra de donner une base réglementaire à la dérogation appliquée aux Suisses précédemment domiciliés à Genève et de retour de l'étranger. À défaut, la Cour recommande d'abandonner cette pratique.</p>	1	Adjointe de direction responsable du secteur social	30.06.2015 (initial automne 2013 (mise en œuvre de la base commune des demandeurs-ses de logement (Olo/État de Genève/FIDP, GIM))		En cours. Voir commentaire concernant la recommandation 1. Ces points seront traités dans les directives communes à SIDLO.

Réf	No 61 Audit de légalité et de gestion de la Gérance immobilière municipale (GIM)  Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation 3</b></p> <p>La Cour recommande à la GIM d'appliquer strictement la directive relative à l'attribution de logements à caractère social en matière de conservation des demandes de logements ou de l'adapter à la pratique actuelle. En fonction de l'action entreprise, il conviendra :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>soit de modifier les paramètres d'Ofiger afin de ne plus permettre une prolongation de la validité de la demande sans obtention de documents probants</li> <li>soit de modifier la directive relative à l'attribution de logements à caractère social</li> </ul>	1	Adjointe de direction responsable du secteur social	30.06.2015 (Initial Automne 2013 (mise en œuvre de la base commune des demandeurs- ses de logement (Olo/État de Genève, FIDP, GIM))		En cours. Voir commentaire concernant la recommandation 1. Ces points seront traités dans les directives communes à SIDLO.
4.2.4	<p><b>Recommandation 4</b></p> <p>La Cour recommande à la GIM de mettre en place une directive détaillant notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les délais dans lesquels les demandes de compléments doivent être adressées aux locataires.</li> <li>La méthode d'identification et l'édition de listing des locataires devant faire l'objet d'une demande de renseignement.</li> <li>Le suivi et le contrôle de l'envoi des demandes, de la réception des documents et des calculs de modification des loyers le cas échéant.</li> </ul>	1	Adjointe de direction responsable du secteur social	Automne 2013	19.12.2013	Fait. Un processus ad hoc détaillant le traitement des demandes de renseignements est entré en vigueur le 31.10.2013 et a été révisé le 19.12.2013.

No 61 Audit de légalité et de gestion de la Gérance immobilière municipale (GIM)		Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<b>Recommandation 5</b> La Cour recommande à la GIM de proposer au Conseil administratif un projet visant à modifier le règlement 2009 sur les questions relatives à la composition de la commission d'attribution, notamment en relation avec la séparation des tâches opérationnelles et décisionnelles de la responsable du secteur social.	1	Direction du DFL	Janvier 2013  Cf. observations de l'auditée au point 4.2.5, constat 2	19.12.2012	Fait. Par décision du conseil administratif, le droit de vote de la responsable du secteur social est supprimé. Si matériellement, la recommandation est remplie, la Cour propose d'introduire formellement l'absence du droit de vote du responsable du secteur social dans une prochaine modification du règlement.
4.3.4	<b>Recommandation 6</b> La Cour recommande à la responsable du service contentieux de rappeler à ses collaborateurs la procédure de mise en demeure.	1	Adjointe de direction responsable du secteur juridique		Décembre 2012	Fait. Lors des séances des 4 et 11 décembre 2012 du service juridique, la responsable a rappelé aux collaborateurs le strict respect des procédures
4.3.4	<b>Recommandation 7</b> La Cour invite la GIM à identifier la solution de remplacement la plus adéquate.	2	Administrateur	Automne 2013	15.04.2014	Fait. La GIM a décidé d'utiliser les possibilités de son progiciel afin de remplacer son outil informatique actuel (Ofiger).

Réf	No 61 Audit de légalité et de gestion de la Gérance immobilière municipale (GIM)  Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	<p><b>Recommandation 8</b></p> <p>La Cour invite la GIM à désigner un responsable, en sus de la collaboratrice en charge des droits de superficie, avec les compétences suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissances techniques et juridiques des droits de superficie</li> <li>• Conduite des intervenants et coordination de leurs activités</li> <li>• Contrôle de la qualité des travaux des intervenants</li> <li>• Pilotage des dossiers à risques (par exemple les parkings).</li> </ul>	2	Direction du département des finances et du logement	Mars 2013	Septembre 2014 Mars 2013	Fait. Le DFL et le DCA ont décidé de mettre sur pied un groupe interdépartemental de pilotage et de suivi des droits de superficie dont les activités sont décrites dans une directive générale qui est en cours d'approbation au Conseil administratif. Ce groupe comprend des collaborateurs et collaboratrices de la GIM et de l'Unité foncière.
4.5.4	<p><b>Recommandation 9</b></p> <p>La Cour invite la GIM à</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• adapter la procédure datant de 2004 en y incluant clairement le contrôle du suivi des obligations du superficiaire</li> <li>• s'assurer que les contrôles qui doivent être effectués dans le cadre du suivi des obligations du superficiaire sont clairement identifiables, par exemple sous la forme d'un récapitulatif</li> <li>• s'assurer que les documents à fournir par les superficiaires ainsi que leur qualité permettent d'effectuer les contrôles ressortant des conventions de superficie. Si ce n'est pas le cas, la GIM doit définir les mesures à prendre lorsque les documents ne sont pas fournis ou les mesures compensatoires qu'elle admettrait.</li> </ul>	2	GIM	À fixer en fonction des décisions prises par le Conseil administratif sur la base de la proposition du département des finances et du logement (cf reco.8)	Mars 2013	Fait. Voir commentaire concernant la recommandation 8 quant à la suite des opérations. Le document récapitulatif des contrôles à effectuer par le superficiaire a été établi.

	No 61 Audit de légalité et de gestion de la Gérance immobilière municipale (GIM)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	<b>Recommandation 10</b> La Cour invite la GIM à proposer à l'unité des opérations foncières une revue des conventions de superficie afin d'identifier les dispositions qui ne sont plus applicables et établir, le cas échéant un avenant, de manière à les adapter aux réalités actuelles.	2	GIM	Janvier 2013	8.03.2013	Fait. Voir commentaire concernant la recommandation 8 quant à la suite des opérations.
4.5.4	<b>Recommandation 11</b> La Cour invite la GIM à fournir toutes les informations nécessaires au Contrôle Financier, afin qu'il puisse s'assurer de l'application uniforme de la convention par les deux parties prenantes, notamment la méthode d'établissement des comptes d'exploitation extracomptables des parkings. Ceci s'applique non seulement à toutes les nouvelles conventions signées, mais également à celles qui sont en cours, de manière à anticiper les potentiels conflits.  Dès l'accord obtenu, une confirmation devra être rédigée et signée par les deux parties.	2	GIM	Avril 2013	11.10.2012 08.03.2013	Fait. La direction du DFL a donné instruction au Contrôle financier de vérifier les calculs des rentes de droits de superficie pour les parkings dont les conventions ne mentionnaient pas expressément celui-ci. Voir commentaire concernant la recommandation 8 quant à la suite des opérations.

## N° 62 État de Genève - DU : audit de légalité et de gestion relatif à l'établissement et à l'adoption des plans localisés de quartier (PLQ), ainsi qu'à l'octroi des autorisations de construire pour du logement collectif neuf rapport publié le 8 février 2013

Les 17 recommandations de la Cour des comptes ont été approuvées.

Actuellement, 3 recommandations ont été mises en œuvre, 14 sont en cours de mise en œuvre.

Parmi les **3 recommandations mises en œuvre**, les solutions réalisées portent, entre autres, sur :

- L'office de l'urbanisme a été réorganisée par territoire afin d'améliorer la qualité et la continuité des développements urbains du Canton. Cette nouvelle organisation devrait permettre de réduire leur temps production et de simplifier la collaboration avec les communes.
- Une task force incluant différents partenaires et accompagnée de mandataire a établi un rapport dont est issu le projet de loi PL 11305 modifiant la LGZD, déposé au Grand Conseil le 30 octobre 2013.
- Un nouveau processus a été établi pour les APA.

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

Les **14 recommandations en cours** portent notamment sur :

- L'évolution du SI de l'office de l'urbanisme.
- La description formalisée des rôles et responsabilités des différentes instances de préavis d'autres départements de l'administration cantonale et des communes.
- Le chiffrage des différentes charges financières relatives à un grand projet immobilier.
- La mise en place d'un processus permettant de procéder à des arbitrages lorsque les objectifs de différentes politiques publiques sont en concurrence.

Bien qu'un certain nombre de recommandations n'aient pas pu être mise en œuvre au 30.06.2014, la Cour note avec satisfaction que le département a mis en œuvre une démarche globale et cohérente notamment dans le cadre de la préparation du projet de loi.

No 62 Audit de légalité et de gestion relatif à l'établissement et à l'adoption des plans localisés de quartier (PLQ), ainsi qu'à l'octroi des autorisations de construire pour du logement collectif neuf		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation n°1</b></p> <p>La Cour recommande l'introduction systématique d'une phase de concertation avant l'élaboration de tout projet de PLQ qui serait formalisée dans un bilan de concertation reprenant la position de tous les acteurs concernés (communes, propriétaires, mandataires, canton). Cette concertation devra bien entendu se poursuivre tout au long de l'élaboration du PLQ. Plutôt que d'allonger encore le processus, cette phase de concertation devrait l'alléger en permettant de poser les problèmes en amont des procédures et de les traiter dans un cadre consensuel.</p> <p>La Cour recommande de formaliser le processus de concertation dans une directive à l'attention des communes, mandataires et propriétaires.</p> <p>À moyen terme (3 à 5 ans), il conviendra d'évaluer le besoin de proposer des modifications des bases légales permettant de consolider la phase de concertation si nécessaire. Dans ce cadre, il conviendrait également d'examiner l'opportunité de définir un délai à ne pas dépasser et de s'assurer que le résultat de la concertation soit contraignant pour l'ensemble des acteurs.</p>	3	PAR	31.03.2014		Fait. Une task force incluant différents partenaires et accompagnée de mandataire a établi un rapport dont est issu le projet de loi PL 11305 modifiant la LGZD, déposé au Grand Conseil le 30 octobre 2013. Les directives et procédures seront déclinées sur la base de la loi votée.
		2	PAR	31.12.2014 (initial 31.03.2014)		En cours.
		1	PAR	31.12.2017		Fait. PL 11305

No 62 Audit de légalité et de gestion relatif à l'établissement et à l'adoption des plans localisés de quartier (PLQ), ainsi qu'à l'octroi des autorisations de construire pour du logement collectif neuf		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation n°2</b></p> <p>La Cour recommande à l'OU d'établir une fiche récapitulative permettant d'informer les instances communales sur les analyses déjà effectuées et les choix en découlant pour émettre leur préavis (favorable ou défavorable) de la manière la plus efficiente possible.</p> <p>La Cour recommande également d'établir un document décrivant notamment les rôles et responsabilités des différentes instances de préavis communales et de s'assurer de sa diffusion.</p> <p>Finalement, la Cour recommande à l'OU, en collaboration avec les communes, de définir les besoins puis d'étudier l'opportunité de développer les outils nécessaires au chiffrage des différentes charges financières relatives à un grand projet immobilier.</p>	2	PAR	30.06. 2013		Fait.
		2	PAR	31.12.2004 (initial 31.03.2014)		En cours. En attente du PL 11305
		2	PAR-OLO	31.12.2004 (initial 30.06.2014)		En cours. En attente du PL 11305

No 62 Audit de légalité et de gestion relatif à l'établissement et à l'adoption des plans localisés de quartier (PLQ), ainsi qu'à l'octroi des autorisations de construire pour du logement collectif neuf		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation n°3</b></p> <p>La Cour recommande également d'établir un document décrivant notamment les rôles et responsabilités des différentes instances de préavis d'autres départements de l'administration cantonale et de s'assurer de sa diffusion.</p> <p>Les éléments de ce document devront permettre de faciliter la coordination transversale et la mise en œuvre des objectifs et priorités fixés par le Conseil d'Etat en termes de politique publique.</p> <p>La Cour invite également le département de l'urbanisme à mener une réflexion sur la mise en place d'un processus permettant de procéder à des arbitrages lorsque les objectifs de différentes politiques publiques sont en concurrence. De plus, dans ce cadre il conviendrait également d'étudier l'opportunité de prévoir des subventions ad hoc visant à financer (tout ou partie) des coûts engendrés par les politiques publiques à incidences spatiales (environnement, nature et paysage, monuments et sites, etc.) dans le cadre des PLQ, puis de proposer les mesures nécessaires au Conseil d'Etat.</p>	2	PAR	31.12.2014 (initial 31.03.2014)		En cours. En attente du PL 11305
		2	DU/Autres départements concernés	31.03.2015		En cours. En attente du PL 11305

No 62 Audit de légalité et de gestion relatif à l'établissement et à l'adoption des plans localisés de quartier (PLQ), ainsi qu'à l'octroi des autorisations de construire pour du logement collectif neuf		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation n°4</b></p> <p>La Cour invite le département de l'urbanisme à étudier la possibilité de mettre en place un fonds cantonal d'infrastructure auquel le canton et les communes contribueraient et dont les modalités seraient à définir. Ce fonds serait destiné à soutenir les communes qui accueillent de nouveaux logements.</p> <p>En outre, il permettrait de répondre à l'article 181 de la nouvelle Constitution :</p> <p>« Art. 181 Soutien aux communes</p> <p>1 Le canton aide financièrement les communes qui accueillent de nouveaux logements, notamment d'utilité publique.</p> <p>2 Il soutient la construction de nouvelles infrastructures. »</p> <p>Cette réflexion doit tenir compte du rapport numéro 59 de la Cour relatif à la taxe d'équipement.</p>	2	OU	31.12.2015 (initial 31.3.2014)		En cours. Les réflexions sont en cours dans le cadre des travaux menés par le département présidentiel conjointement avec les communes pour mieux répartir les tâches entre ces deux niveaux de gouvernance.

No 62 Audit de légalité et de gestion relatif à l'établissement et à l'adoption des plans localisés de quartier (PLQ), ainsi qu'à l'octroi des autorisations de construire pour du logement collectif neuf		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation n°5</b></p> <p>La Cour recommande de clarifier dans une directive interne les rôles et responsabilités de la DGP et du PAR dans la production de PLQ. Il est notamment nécessaire de préciser l'entité responsable de « porter » les projets de PLQ.</p>	2	PAR	30.06.2013	30.11.2013	<p>Fait.</p> <p>L'OU a été réorganisé par territoire. Cette nouvelle organisation vise à améliorer la qualité et la continuité des développements urbains du Canton. Elle devrait permettre de réduire leur temps de production et de simplifier la collaboration avec les communes en confiant à une équipe unique le processus de planification localisée.</p>

No 62 Audit de légalité et de gestion relatif à l'établissement et à l'adoption des plans localisés de quartier (PLQ), ainsi qu'à l'octroi des autorisations de construire pour du logement collectif neuf		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p><b>Recommandation n°6</b></p> <p>La Cour recommande au DU de revoir la pratique actuelle d'élaboration des PLQ en réduisant son contenu de base afin notamment qu'il ne traite pas d'éléments ressortant du domaine de l'architecture.</p> <p>Pour plus d'efficacité, lors d'enjeux majeurs d'utilité publique (par exemple la construction de logements collectifs neufs dans des projets d'envergure), la Cour encourage le DU à définir les conditions pour lesquelles il pourrait être opportun de coordonner de manière étroite, voire de réunir dans une seule procédure l'adoption d'un PLQ et l'autorisation de construire (éviter le travail à double, inefficent en termes d'allocation de ressources).</p> <p>Le cas échéant, il conviendra de proposer les modifications légales à effectuer au Conseil d'Etat (LGZD, LCI, etc.).</p>	3	PAR	31.03. 2014		En cours.
		2	PAR	31.3.2014		Fait. PL 11305
		2	PAR	31.3.2014		Fait. PL 11305
4.2.4	<p><b>Recommandation n°7</b></p> <p>La Cour recommande à l'OU de formaliser dans une directive à l'attention des services, des communes et des mandataires, les règles strictes fixant les étapes du processus, avec les délais et la succession des tâches.</p>	2	PAR	31.12.2014 (initial 31.03. 2014)		En cours. En attente du PL 11305

No 62 Audit de légalité et de gestion relatif à l'établissement et à l'adoption des plans localisés de quartier (PLQ), ainsi qu'à l'octroi des autorisations de construire pour du logement collectif neuf		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p><b>Recommandation n°8</b></p> <p>La Cour recommande à la direction du PAR d'établir les processus et procédures nécessaires à son bon fonctionnement et de les centraliser dans un recueil informatique afin d'en faciliter l'accès et les mises à jour. Dans ce cadre, il s'agira notamment de définir le « dossier type » et de prévoir les contrôles à effectuer et leur formalisation. En outre, il s'agira de s'assurer que l'ensemble des processus et procédures soient communiqués et référencés de manière adéquate.</p> <p>Enfin, il conviendrait de faire évoluer l'ensemble des outils informatiques afin de faciliter la gestion administrative et le suivi.</p>	2	PAR	31.03.2014		En cours. En attente du PL 11305
	<p>Enfin, il conviendrait de faire évoluer l'ensemble des outils informatiques afin de faciliter la gestion administrative et le suivi.</p>	2	DU-DGSI	30.06.2015		En cours. L'outil de monitoring du PAR est maintenant déployé au sein de l'office et des DDU (directions du développement urbain). La demande d'évolution n'a pas été retenue dans les priorités 2014 de l'État de Genève.
4.3.4	<p><b>Recommandation n°9</b></p> <p>Au vu de la complexité de la situation légale actuelle, la Cour invite le département de l'urbanisme à proposer les simplifications légales envisageables, ainsi qu'un éventuel renforcement des outils légaux contraignants qu'il jugerait adapté en fonction du degré de priorité accordé à la politique du logement.</p>	3	PAR	31.03.2014	31.10.2013	Fait. PL 11305

No 62 Audit de légalité et de gestion relatif à l'établissement et à l'adoption des plans localisés de quartier (PLQ), ainsi qu'à l'octroi des autorisations de construire pour du logement collectif neuf		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.1.4	<b>Recommandation n°10</b> Dans le cadre du groupe de travail interdépartemental mis en place en cours d'audit, la Cour propose d'envisager toutes les mesures (y compris légales) permettant d'alléger la charge administrative de la DAC plus particulièrement pour les APA et APAT.	2	DAC	31.03.2014	31.12.2013	Fait. Un nouveau processus a été établi pour les APA.
5.1.4	<b>Recommandation n°11</b> À court terme, la Cour recommande à la DAC de mettre en œuvre une procédure permettant une récolte des préavis par des instances pouvant délibérer dans un délai maximum de 30 jours, tel que prescrit dans la loi. De plus, afin d'éviter au maximum de recevoir des préavis opposés, la Cour encourage la DAC à mettre en œuvre une concertation entre les instances pouvant avoir des avis différents sur des prérogatives communes. À moyen terme, la Cour recommande au département de l'urbanisme d'étudier, en concertation avec les départements concernés, les modifications légales à apporter afin de supprimer les doublons puis de proposer les modifications légales nécessaires.	2	DAC	30.9.2014		En cours.  Un rapport comprenant 21 mesures a été validé par le Conseil d'Etat en décembre 2013. Ces mesures sont en cours de mise en place.

No 62 Audit de légalité et de gestion relatif à l'établissement et à l'adoption des plans localisés de quartier (PLQ), ainsi qu'à l'octroi des autorisations de construire pour du logement collectif neuf		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2.4	<b>Recommandation n°12</b> La Cour recommande à la DAC d'établir et de regrouper les processus et procédures indispensables à la gestion des dossiers d'autorisations de construire dans un recueil centralisé afin d'en faciliter l'accès et les mises à jour. Dans ce cadre, il s'agira notamment de définir le « dossier type » et de prévoir les contrôles à effectuer et leur formalisation. En outre, il s'agira de s'assurer que l'ensemble des processus et procédures soit communiqué et référencé de manière adéquate.	2	DAC	31.12.2014 (initial 30.9.2014)		En cours.
5.2.4	<b>Recommandation n°13</b> La Cour recommande à la DAC de considérer les préavis non transmis dans un délai de 30 jours comme favorables et de définir d'éventuelles règles d'exception.	1	DAC	31.12.2014 (initial 31.03.2014)		En cours.
5.2.4	<b>Recommandation n°14</b> La Cour recommande au DU de réaliser une étude de faisabilité en vue de faire évoluer l'ensemble du système d'information de l'OU afin de faciliter la gestion administrative et le suivi.	2	DU-DGSI	30.06. 2015		En cours. Les systèmes d'information de l'OU font l'objet d'un plan directeur métier. La priorité pour 2014-2015 a été portée sur le projet de gestion des autorisations de construire.

No 62 Audit de légalité et de gestion relatif à l'établissement et à l'adoption des plans localisés de quartier (PLQ), ainsi qu'à l'octroi des autorisations de construire pour du logement collectif neuf		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.3.4	<p><b>Recommandation n°15</b></p> <p>La Cour invite le département de l'urbanisme à proposer au Conseil d'Etat un projet de processus permettant de procéder à des arbitrages lorsque les objectifs de différentes politiques publiques sont en concurrence en s'assurant que les priorités soient fixées en amont.</p> <p>Dans ce cadre, il conviendra notamment d'étudier la possibilité d'accorder des subventions spécifiques lorsque l'Etat (les services préavisés) pose des exigences au projet dans l'intérêt collectif qui vont au-delà des exigences de base. La compensation de ces exigences serait ainsi plus transparente dans l'établissement du projet et déchargerait l'OLO de cet arbitrage.</p>	2	DU (OU- OLO)	31.03.2015		En cours.
5.3.4	<p><b>Recommandation n°16</b></p> <p>La Cour encourage l'OLO à faire correspondre davantage les taux de rendement autorisés dans les plans financiers avec les taux admis dans le cadre du droit du bail. L'OLO pourrait utiliser ce différentiel pour absorber, au niveau du plan financier, des prix de revient dépassant les plafonds des pratiques administratives.</p>	2	OLO	31.08.2014		En cours.

No 62 Audit de légalité et de gestion relatif à l'établissement et à l'adoption des plans localisés de quartier (PLQ), ainsi qu'à l'octroi des autorisations de construire pour du logement collectif neuf		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.3.4	<p><b>Recommandation n°17</b></p> <p>La Cour recommande également à l'OLO d'étudier la possibilité de reporter davantage de responsabilités vers les mandataires. Il leur appartiendrait de rechercher des solutions pour minimiser les coûts de construction et de s'assurer que les projets sont conformes avec les exigences typologiques et économiques des règlements et directives.</p> <p>Dans ce cadre, il conviendrait de mettre en place la fixation des loyers ou des prix de vente définitifs dans le premier plan financier approuvé et de ne plus pouvoir s'en écarter.</p> <p>Par ailleurs, tout projet de construction devrait s'appuyer dès le début sur une solide estimation des coûts fondée sur un devis général suffisamment détaillé.</p> <p>Aux fins de faciliter son analyse, la Cour recommande à l'OLO d'établir une étude de faisabilité quant à se doter d'une base de données des prix de construction par éléments. Cela permettrait également à l'OLO de pouvoir chiffrer les économies qu'il propose.</p>	2	OLO	30.10.2013 (VOLET 1)		<p>En cours.</p> <p>La présentation d'un devis estimatif au moment du dépôt d'une requête en autorisation de construire (cf. 5.3.4.3.3) est obligatoire depuis le 1<sup>er</sup> trimestre 2014. En outre, le requérant est rendu attentif aux conséquences du non suivi des recommandations de l'office (notamment non report de surcoûts dans le plan financier).</p>
				31.05.2014 (VOLET 3)		
				30.09.2014 (VOLET 2)		

## **N° 63 État de Genève - CHA : audit de gestion du Service des votations et élections (SVE) rapport publié le 24 avril 2013**

La Cour a émis 9 recommandations qui ont toutes été acceptées spontanément par l'audité. Actuellement, 6 recommandations ont été mises en place et 3 sont en cours de réalisation.

Relativement aux 6 recommandations mises en place, des solutions ont pu être réalisées dans les domaines suivants :

- L'analyse auprès des communes afin de procéder à une réduction du nombre des locaux de vote.
- La modification de la LEDP pour l'utilisation d'autres moyens (responsables des bureaux de vote, mandataire externe, etc.), en lieu et place de la gendarmerie, pour le transport du matériel de vote lors d'opérations électorales.
- L'ajout dans les brochures de vote d'une invitation afin que le citoyen prenne avec lui le matériel de vote reçu en cas de vote au local.
- La mise en place et le testing du système de contrôle interne.

Parmi les 3 recommandations en cours, il est relevé que des améliorations doivent encore être apportées dans les domaines suivants :

- La désignation d'un coordinateur responsable du suivi global des opérations devant permettre un contrôle de cohérence sur tout texte lié aux opérations électorales diffusé par la Chancellerie.
- La formation de collaborateurs devant permettre une suppléance du responsable du SVE et celui de la DSOV.
- La mise en place d'un outil de gestion qui permette de recenser toutes les opérations liées à un scrutin.

La Cour note avec satisfaction que la Chancellerie, et en particulier le SVE, ont respecté leurs engagements en initiant différentes démarches afin de réaliser les recommandations de la Cour des comptes.

La Cour prend note de la position des communes qui s'opposent à une réduction et à un regroupement des locaux de vote, quand bien même ce canal de vote ne correspond plus aux attentes des électeurs qui plébiscitent le vote par correspondance ou électronique à hauteur d'au moins 95%. Cette position est de nature à péjorer l'image de l'État auprès des jurés convoqués en très grand nombre pour une activité qui consiste essentiellement à faire acte de présence, activité encore moins valorisante lorsque le dépouillement ne peut être effectué sur place.

No 63 Audit de gestion du Service des votations et élections		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>Sur la base de l'article 18 LEDP, la Cour recommande au SVE d'effectuer une analyse quant à la réduction du nombre de locaux de vote en prenant en compte, notamment, les aspects légaux et financiers.</p> <p>Dans un premier temps, la réflexion pourrait porter sur les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Passage à un seul local de vote pour les communes qui en ont actuellement deux ou plusieurs (Chêne-Bougeries, Lancy et Vernier) comme cela s'est déjà fait dans certaines communes (Meyrin, Carouge et récemment Collonge-Bellerive) et</li> <li>• Réduction du nombre de locaux de vote en Ville de Genève qui en compte actuellement 17.</li> </ul> <p>Dans un deuxième temps, la Cour propose un regroupement des urnes communales en des centres de votations et élections dont la position géographique serait à définir mais qui permettraient néanmoins aux électeurs d'exercer leur droit de vote sans devoir trop se déplacer.</p>	1	DSOV	31.12.2013  31.12.2014	03.01.2014	<p>Fait.</p> <p>Les 4 communes qui disposent de plusieurs locaux de vote se sont prononcées contre la réduction de ceux-ci.</p> <p>En outre, mise à part 4 communes, toutes les autres se sont prononcées également contre le regroupement géographique des locaux de vote.</p>

No 63 Audit de gestion du Service des votations et élections		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<b>Recommandation 2</b> Enfin, la Cour invite le SVE à préciser dans les brochures de vote que le citoyen prenne avec lui le matériel de vote reçu en cas de vote au local. En parallèle, le SVE est invité à ne fournir qu'une quantité minimale de matériel électoral aux locaux de vote, de manière à éviter un gaspillage.	1	DSOV	31.08.2013	09.06.2013	Fait. La recommandation aux électeurs de prendre leur matériel électoral a été ajoutée la première fois dans la brochure explicative lors des votations fédérales du 9 juin 2013.
4.1.4	<b>Recommandation 3</b> La Cour recommande à la Chancellerie de proposer au Conseil d'Etat de déposer un projet de loi visant à la modification de l'art. 49 LEDP, modification nécessaire pour l'utilisation d'autres moyens (responsables des bureaux de vote, mandataire externe, etc.), en lieu et place de la gendarmerie, pour le transport du matériel de vote lors d'opérations électorales. Si cette modification est votée, le Conseil d'Etat est invité à modifier l'art. 16 REDP en conséquence.	1	DSOV	31.08.2013	25.07.2013	Fait. La modification de la LEDP a été acceptée par le Grand conseil (PL 11249 adopté en date du 24 janvier 2014). Le retour des urnes a été confié à une société privée dès la votation du 18 mai 2014.

No 63 Audit de gestion du Service des votations et élections		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation 4</b></p> <p>La Cour recommande au SVE de proposer à la CEC d'effectuer, sur la base d'un échantillon, un contrôle a posteriori du dépouillement par lecteur optique des bulletins afin de s'assurer que les résultats consolidés dans GEVI sont corrects.</p> <p>Ce contrôle peut être effectué dès la fin des dépouillements par lecteur optique (en principe dès 5 heures ou 6 heures le dimanche matin), mais devrait être fait avant l'annonce des premiers résultats à midi.</p>	2	DSOV	30.06.2013		Fait La CEC a été informée par le DSOV de la recommandation la concernant et en a pris bonne note. Elle se réserve toutefois la possibilité de ne procéder au contrôle proposé que de cas en cas.
4.2.4	<p><b>Recommandation 5</b></p> <p>La Cour invite la Chancellerie à s'assurer que l'attribution du temps de travail dévolu à la conduite du projet de mise en place des éléments du système de contrôle interne, actuellement de 0.3 ETP, soit maintenue durant l'année 2013 afin de garantir l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée, à savoir les processus prioritaires complétés au 30 juin 2013 et les autres processus complétés au 31 décembre 2013.</p>	3	CHA SG	31.12.2013	31.12.2013	Fait. Un nouveau collaborateur a été engagé à 100% pour le contrôle interne du département présidentiel. Le SCI a été mis en place pour les processus concernés.

No 63 Audit de gestion du Service des votations et élections		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<b>Recommandation 6</b> Parallèlement à la mise en place du SCI, la Cour recommande à la DSOV de se doter d'un outil de gestion (par ex : tableau de bord Excel) qui permette de recenser toutes les opérations liées à un scrutin, que ce soit les opérations liées au vote électronique gérées par l'OSI ou celles liées aux canaux traditionnels (vote par correspondance et locaux de vote) gérées par le SVE. Cet outil devrait également permettre de piloter et suivre en temps réel le calendrier des opérations de la première à la dernière opération.	3	DSOV	31.12.2015 (ancien délai 31.12.2013)		En cours. Dans le cadre de la priorisation des projets informatiques, le nouvel outil Web-based paramétrable ne sera pas réalisé en 2014 et sera reporté en 2015.
4.2.4	<b>Recommandation 7</b> Une fois le SCI mis en place (atteinte du niveau 3 prévue au 31.12.2013) et compte tenu du risque inhérent propre à la prestation publique « Exercice des droits politiques », la Cour est d'avis qu'il conviendra de tester l'efficacité opérationnelle des contrôles-clés. Ces tests seront à prévoir par la responsable du SCI et les résultats à communiquer à la chancellerie d'Etat.	3	SCI	31.03.2014	24.06.2014	Fait. L'identification et la documentation des contrôles clés ont été effectuées et répertoriées dans le tableau des risques et contrôles (responsable, fréquence, matérialisation). Les tests ont été effectués et se sont révélés satisfaisants.

No 63 Audit de gestion du Service des votations et élections		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<b>Recommandation 8</b> Afin de réduire les risques opérationnels liés à la tenue des opérations électorales en cas d'absence des personnes-clés, la Cour invite la Chancellerie à former deux personnes à même de suppléer le responsable du SVE et celui de la DSOV.	3	CHA SG	31.12.2014 (initial 31.03.2014)		En cours. Cette problématique avait été réglée en 2013. Toutefois, les personnes nouvellement formées ayant quitté la Chancellerie dans les derniers mois, deux autres personnes seront formées en vue des élections municipales d'avril 2015.
4.3.2	<b>Recommandation 9</b> Dès lors que la Chancellerie supporte le risque d'image de l'État de par son rôle central dans les opérations électorales, et ce nonobstant les responsabilités éventuelles des autres intervenants, la Cour recommande au SVE de mettre en place un contrôle de cohérence sur tout texte lié aux opérations électorales diffusé par la Chancellerie.	4	DSOV	31.12.2014 (initial 31.05.2013)		En cours. La pratique du "bon à tirer" pour l'élaboration des brochures est effective. La désignation d'un coordinateur, responsable global du suivi, ainsi que l'organisation de séances de coordination avec tous les acteurs, est prévue dès septembre 2014 avec l'arrivée du nouveau directeur du DSOV.

## **N° 64 Ville de Genève : audit de légalité et de gestion du réaménagement de la plaine de Plainpalais**

### **rapport publié le 25 juin 2013**

La Cour a émis 17 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'audité. Actuellement 10 recommandations ont été mises en place et 7 sont en cours de réalisation.

Relativement aux 10 recommandations mises en place, des solutions ont pu être réalisées notamment dans les domaines suivants :

- la directive relative à la rédaction et à la validation formelle d'une proposition de crédit d'investissement a été mise à jour avec notamment une explication des contrôles à effectuer ;
- la directive départementale « attribution des marchés » a été mise à jour et les contrôles y afférents ont débuté en 2014 ;
- les crédits d'étude votés font l'objet de suivis réguliers ;
- la directive sur le processus contrat, commande, facture est entrée en vigueur en 2013 et les contrôles y afférents débiteront dès 2015 ;
- un suivi financier détaillé des projets a été mis en place ;

Parmi les 7 recommandations en cours, il est relevé que des améliorations doivent encore être apportées en particulier en matière de :

- la directive sur la « gestion d'un projet de construction » est en cours d'élaboration ;
- le principe de désigner un chef de projet unique référent sur l'entier d'un projet doit encore être formalisé ;
- les seuils à partir desquels une information doit être communiquée en cas de dépassement de crédits doivent être définis ;
- une proposition de stratégie doit être définie concernant la recherche et la mise en œuvre de financements externes ;

- un groupe de travail interdépartemental a été mis sur pied afin de proposer un règlement relatif à la gestion des droits de propriété intellectuelle de la Ville de Genève. Vu la complexité du problème qui concerne tous les départements, le processus de réflexion et le choix d'une politique nécessitent un délai plus long que prévu.

La Cour note avec satisfaction que le département des constructions et de l'aménagement a respecté ses engagements en initiant différentes démarches visant à formaliser ses processus et à planifier les contrôles y afférents.

No 64 Audit de légalité et de gestion du réaménagement de la plaine de Plainpalais		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation n°1</b></p> <p>Dans le cadre des prochains projets d'étude et de construction/réaménagement, la Cour recommande aux services gestionnaires du DCA, préalablement au dépôt de la PR :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de collaborer en amont du dépôt de l'autorisation de construire avec les services préavis cantonaux afin d'anticiper les éventuelles demandes pouvant avoir un impact significatif sur le coût du projet ou sur ses caractéristiques ;</li> <li>• d'avoir complètement finalisé et formalisé l'analyse des besoins, en concertation avec les usagers lorsque les conditions le permettent ;</li> <li>• d'avoir réalisé ou obtenu le devis général détaillé selon les normes SIA applicables (en termes de délais et de forme), ce dernier devant se baser sur des devis récents et proscrire au maximum l'utilisation « d'enveloppe » budgétaire globale non détaillée ;</li> <li>• d'avoir formalisé les contrôles effectués sur le devis général détaillé lorsque celui-ci est réalisé par un mandataire. En fonction d'un seuil à définir par le DCA (par exemple pour les crédits de construction supérieurs à 5 ou 10 millions), le devis général détaillé pourrait être également systématiquement revu par l'économiste de la construction du DCA.</li> </ul>	2	Directrice/ Directeur DCA	31.12.2014 (initial : 31.12.2013)		En cours. Une directive sur la « gestion d'un projet de construction » est en cours de rédaction. Un groupe de travail se réunit régulièrement depuis mars 2014. D'autres directives déjà planifiées dans l'agenda de déploiement du système de contrôle interne ont été réalisées avant le démarrage de celle-ci.

No 64 Audit de légalité et de gestion du réaménagement de la plaine de Plainpalais		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<b>Recommandation n°2</b> Sauf dans des cas très spécifiques (qui devront être définis de manière précise par le DCA), la Cour recommande au DCA et à ses services gestionnaires de ne pas déposer plusieurs PR ou plusieurs arrêtés (correspondant chacun à une étape ou phase) pour un même projet. D'un point de vue opérationnel, la réalisation des travaux pourrait toujours s'effectuer par étapes dès lors que celles-ci ont toutes été prévues au sein du même arrêté ou de la même PR.	3	Directrice/ Directeur DCA	31.12.2013	28.11.2013	Fait. Un rappel a été fait aux chefs de service lors de la séance de coordination département du 28 novembre 2013 et une note leur a été communiquée.
4.2.4	<b>Recommandation n°3</b> La Cour recommande au DCA et à ses services gestionnaires de mettre en place une activité de contrôle « qualité » visant à s'assurer que les PR déposées auprès du Conseil municipal ne contiennent pas d'anomalies en ce qui concerne les éléments chiffrés et contextuels.	2	Directrice/ Directeur DCA	31.12.2013	14.01.2014	Fait. La directive relative à la rédaction et à la validation formelle d'une proposition de crédit d'investissement a été mise à jour et communiquée le 14.01.2014 avec une explication des contrôles à effectuer et une formalisation du processus de contrôle.

No 64 Audit de légalité et de gestion du réaménagement de la plaine de Plainpalais		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p><b>Recommandation n°4</b></p> <p>Au cours de l'audit, une directive générale relative à la définition d'un crédit d'investissement et à la rédaction d'une demande de crédit d'investissement a été adoptée par le Conseil administratif le 20 mars 2013.</p> <p>Concernant les budgets d'exploitation, cette directive précise qu'il convient de « <i>détailler les charges et revenus budgétaires complémentaires engendrés par la dépense nouvelle une fois l'investissement mis en exploitation</i> ». Cela comprend le détail par catégorie de charges et de revenus selon la nature comptable à deux positions.</p> <p>Dès lors, la Cour encourage la direction de l'administration générale à compléter sa directive de manière à ce que le budget d'exploitation soit exhaustif et détaillé également par service et par année, et à recommander un traitement uniforme des éventuelles dépenses « pluriannuelles » permettant de respecter les exigences légales en matière de bouclage des crédits.</p>	1	Directrice/ Directeur DCA	31.12.2013	22.11.2013 et 14.01.2014	<p>Fait.</p> <p>La directive relative à la rédaction et à la validation formelle d'une proposition de crédit d'investissement a été mise à jour et communiquée le 14.01.2014 avec l'ajout d'un tableau détaillant les charges et revenus budgétaires complémentaires engendrés par la dépense.</p> <p>Par ailleurs, une note du 22 novembre 2013 a été diffusée expliquant le modus operandi pour boucler les crédits d'investissement ayant des frais d'entretien de plantation.</p>

No 64 Audit de légalité et de gestion du réaménagement de la plaine de Plainpalais		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p><b>Recommandation n°5</b></p> <p>Le Conseil d'Etat a adopté, le 6 mars 2013, une modification du RMP visant à clarifier la délimitation des marchés : « <i>chaque autorité adjudicatrice définit, de manière formelle et transparente, les limites des marchés qu'elle entend adjuger en utilisant des critères ou indices tels que le périmètre, la durée, la portée transversale de l'adjudication ou les motifs organisationnels qui justifient ce choix. Elle ne peut diviser le marché pour contourner les valeurs-seuils</i> » (art. 7A du RMP).</p> <p>À cet effet, la Cour invite le DCA à définir clairement, dans le cadre de la directive départementale sur l'attribution des marchés, ce que le département considère comme étant un marché en précisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>le périmètre : s'agit-il d'un marché unique qui peut être réparti en lots ou s'agit-il de plusieurs marchés ? dans ce dernier cas, les raisons seront explicitées, notamment en décrivant les spécifications de chaque marché et la nécessité d'utiliser des critères d'aptitude et d'adjudication différenciés ;</li> <li>la durée de la réalisation : la réalisation du marché est-elle de durée déterminée dont la limite maximum est fixée, ou indéterminée ? dans ce dernier cas, quels sont les critères retenus par l'entité ?</li> </ul>	2	Directrice/ Directeur DCA	31.12.2013	12.12.2013	Fait. La directive départementale « attribution des marchés » a été mise à jour pour préciser la notion de marché. Cette directive a été présentée en séance de coordination département du 12.12.2013 et a été diffusée le 16.12.2013 aux chefs de service et adjoints de direction.

No 64 Audit de légalité et de gestion du réaménagement de la plaine de Plainpalais		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<ul style="list-style-type: none"> <li>la portée transversale : le marché s'applique-t-il à toute l'entité ou seulement à une direction ? dans ce dernier cas, quelles en sont les raisons ?</li> <li>l'aspect opérationnel : pour des raisons d'organisation, l'entité décide qu'un marché doit être réalisé selon les procédures de l'AIMP, même si les seuils ne sont pas atteints. Ou, au contraire, il existe des éléments probants pour exclure tel ou tel marché des dispositions de l'AIMP.</li> </ul>					

No 64 Audit de légalité et de gestion du réaménagement de la plaine de Plainpalais		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<b>Recommandation n°6</b> La Cour recommande au DCA de s'assurer du respect de la réglementation en matière de marchés publics, ainsi que de la mise en application et du respect de la directive départementale sur l'attribution des marchés, entrée en vigueur le 10 décembre 2012, notamment en ce qui concerne l'étape de mise en concurrence obligatoire des fournisseurs dans les procédures de gré à gré, mais également en ce qui concerne le respect de la procédure à mettre en œuvre en fonction des valeurs seuils.	1	Responsable du contrôle interne DCA	31.12.2013	28.11.2013	Fait. Un rappel a été fait aux chefs de service lors de la séance de coordination département du 28 novembre 2013 et une note a été communiquée. Le contrôle interne effectué actuellement des contrôles sur ces différents points.
4.3.4	<b>Recommandation n°7</b> La Cour invite le DCA à contrôler et à formaliser le respect des dispositions ressortant du RMP dans toutes les procédures d'appels d'offres que le département effectue, notamment en s'assurant que toutes les informations demandées par le RMP sont publiées, ainsi qu'en établissant systématiquement un procès-verbal contenant toutes les informations requises.	1	Responsable du contrôle interne DCA	31.12.2013	28.11.2013	Fait. Un rappel a été fait aux chefs de service lors de la séance de coordination département du 28 novembre 2013 et une note a été communiquée. Le contrôle interne effectué actuellement des contrôles sur ces différents points.

No 64 Audit de légalité et de gestion du réaménagement de la plaine de Plainpalais		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<b>Recommandation n°8</b> Pour les projets importants (seuil à définir par le DCA), la Cour recommande au DCA et à ses services gestionnaires que soit désigné au sein du SAM ou du GCI un chef de projet qui puisse suivre le projet de bout en bout (de la phase d'étude jusqu'à l'exécution). Ce chef de projet serait l'interlocuteur privilégié de l'ensemble des acteurs intervenant sur le projet (en particulier du mandataire) et aurait notamment pour mission de conduire le projet et de s'assurer du respect des coûts et des délais.	3	Directrice/ Directeur DCA	31.12.2014 (initial : 31.12.2013)		En cours. Les services du SAM et du GCI travaillent ensemble sur l'entier du projet (étude et réalisation).  Des arborescences communes sur plusieurs projets ont été mises en place avec les éléments principaux (contrat, PV, planning...). Le principe de désigner un chef de projet unique référent sur l'entier du projet doit encore être formalisé.
4.4.4	<b>Recommandation n°9</b> Afin de contribuer à la diminution du délai entre les crédits d'étude et les crédits de réalisation, la Cour recommande à la direction du DCA d'effectuer de manière régulière un suivi de l'ensemble des crédits d'études votés. Ce dernier devrait être communiqué de manière annuelle aux autorités (Conseil administratif et Commission des travaux du Conseil municipal) afin qu'elles puissent suivre l'état d'avancement des différents projets.	2	Directrice/ Directeur DCA	31.12.2013	31.12.2013	Fait. Une PR de bouclage est présentée une fois par année par le conseil administratif au conseil municipal pour boucler les PR en dépassement, abandonnées ou n'ayant pas fait l'objet de dépense. Tous les crédits sont donc analysés pour établir cette PR de bouclage qui répond ainsi à la motion M-664. Par ailleurs, l'ensemble des crédits ouverts fait l'objet d'une communication deux fois par année au Conseil administratif.

No 64 Audit de légalité et de gestion du réaménagement de la plaine de Plainpalais		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p><b>Recommandation n°10</b></p> <p>La Cour invite le DCA et ses services gestionnaires à respecter ses directives d'application et pratiques en vigueur. Dans le cas où ces directives et pratiques seraient devenues inapplicables (par exemple établissement d'un contrat pour tout achat supérieur à 50'000 F TTC y compris pour des travaux sans complexité particulière), une modification des directives ou pratiques devrait être prévue. Pour le surplus, la mise en œuvre de la recommandation précédente ainsi que de la recommandation exposée aux constats 2 à 5 du chapitre 4.1.4 devrait permettre d'améliorer la planification des travaux et de limiter le nombre de contrats ou avenants signés après le début des travaux.</p>	3	Responsable du contrôle interne DCA	30.06.2014	01.11.2013	<p>Fait.</p> <p>La directive sur le processus contrat, commande, facture est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> novembre 2013.</p> <p>Elle a été présentée aux services courant novembre 2013 pour en expliquer les principaux éléments. Des contrôles seront réalisés comme décrits dans la matrice de contrôle de la directive dès 2015.</p>

No 64 Audit de légalité et de gestion du réaménagement de la plaine de Plainpalais		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	<p><b>Recommandation n°11</b></p> <p>La Cour invite le DCA et ses services gestionnaires à respecter les dispositions du RAC lorsqu'elles sont applicables et à s'assurer que les informations adéquates soient communiquées au Conseil municipal ou à la commission ad hoc afin d'éviter que ces derniers ne soient mis devant le fait accompli. En particulier, une information devrait être donnée pour tout changement significatif de périmètre relatif à un projet majeur ou pour toutes modifications importantes du programme prévu dans le projet voté.</p> <p>À ce titre, dans le cadre de la mise en place d'un système de contrôle interne (voir le chapitre 4.6), la Cour invite le DCA et les services gestionnaires à définir les seuils à partir desquels ces informations devraient être communiquées (montant des modifications en pourcentage du total du crédit, etc.) et à préciser son interprétation de l'article 33 du RAC qui laisse actuellement une marge de manœuvre importante à l'administration.</p>	2	Directrice/ Directeur DCA	30.06.2015 (initial : 31.12.2013)		<p>En cours.</p> <p>Des réflexions ont été effectuées afin d'évaluer la possibilité de fixer des seuils. Cependant, le problème actuel réside dans la difficulté d'anticiper les dépassements sur les projets et d'en informer suffisamment tôt la direction du département pour préparer une délibération.</p> <p>Dès lors, aucun seuil n'a été fixé mais les dispositions légales ont été rappelées aux collaborateurs. La direction a prévu de reprendre la recommandation en 2015.</p>

No 64 Audit de légalité et de gestion du réaménagement de la plaine de Plainpalais		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	<p><b>Recommandation n°12</b></p> <p>La Cour invite le DCA à prévoir d'éventuels financements de tiers en amont du projet (c'est-à-dire avant le dépôt de la PR auprès du Conseil municipal) et non en aval pour combler un dépassement non prévu comme cela a été le cas dans le cadre de la PR-753.</p> <p>De manière plus générale, compte tenu de l'importance que peuvent représenter les financements externes (canton, Confédération, entités privées, etc.) dans les crédits d'investissement à l'échelle de la Ville, la Cour invite la direction générale de l'administration à mener une réflexion globale et à définir une stratégie quant à l'organisation de leurs recherches et modalités de mise en œuvre.</p>	2	<p>Conseiller administratif délégué DCA</p> <p>Directeur général</p>	<p>31.12.2013</p> <p>31.12.2014 (initial : 31.12.2013)</p>	17.06.2013	<p>En cours.</p> <p>Lorsque des financements de tiers sont prévus, ils sont systématiquement intégrés dans le libellé des propositions de crédits et repris dans les projets d'arrêté soumis à la délibération du Conseil municipal comme indiqué dans la directive sur la rédaction d'une PR.</p> <p>De plus, la règle « de ne pas engager des dépenses supplémentaires si une recette non prévue est encaissée » est rappelée dans la directive sur les principes généraux du budget de fonctionnement et d'investissement.</p> <p>S'agissant de la stratégie à définir concernant l'organisation des recherches de financements externes et leurs modalités de mise en œuvre, un rapport a été présenté à la Commission des investissements en mai 2014 sur l'analyse des quatre catégories de recette perçue. Une proposition de stratégie doit encore être définie et l'ensemble sera présenté au CA pour validation.</p>

No 64 Audit de légalité et de gestion du réaménagement de la plaine de Plainpalais		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	<b>Recommandation n°13</b> En considérant les travaux déjà effectués par les mandataires, la Cour recommande au DCA et à ses services gestionnaires de mettre en place un suivi financier détaillé permettant d'expliquer les éventuels écarts significatifs (en termes de prix et de quantité) au sein des différents postes de la PR.	1	Chef de service GCI	31.12.2013	31.03.2014	Fait. Le service du GCI utilise un fichier Excel commun pour le suivi financier des projets. La DPBA utilise en fichier Excel commun pour le suivi financier des projets. Les responsables d'opérations du service de l'énergie font leur suivi financier sur des fichiers Excel. Un suivi centralisé par PR est effectué au niveau administratif.  Les services SAM et URB ont un suivi Excel des investissements.
4.6.4	<b>Recommandation n°14</b> De manière générale, la Cour encourage la poursuite et la mise en œuvre du « cahier SCI » en cours d'élaboration au sein du DCA. Ce dernier devra pouvoir couvrir l'ensemble des procédures nécessaires à une harmonisation de la gestion d'un projet de construction (analyse des besoins, élaboration du devis général, rédaction des PR, conduite du projet, suivi financier, etc.)	2	Responsable du contrôle interne DCA	31.12.2014		En cours. Une directive sur la « gestion d'un projet de construction » est en cours de rédaction. Un groupe de travail se réunit régulièrement depuis mars 2014. D'autres directives déjà planifiées dans l'agenda de déploiement du système de contrôle interne ont été réalisées avant le démarrage de celle-ci.

No 64 Audit de légalité et de gestion du réaménagement de la plaine de Plainpalais		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	<p><b>Recommandation n°15</b></p> <p>Dans le cadre des travaux de recensement, de mise à jour et de publication des directives de gestion administrative, la Cour recommande de préciser, de façon précise et transparente dans une directive, les compétences des chefs de service vis-à-vis des droits de propriété (acquisition, mutation, cession).</p>	2	Directeur général	31.12.2014 (initial : 31.12.2013)		<p>En cours.</p> <p>Un règlement a été approuvé par le Conseil administratif le 16 avril 2014 fixant les droits et obligations des membres du personnel de l'administration municipale concernant les droits de propriété intellectuelle sur toute invention, design ou œuvre créé dans le cadre des rapports de travail.</p> <p>Une directive est en cours d'élaboration sur la cession des droits de propriété intellectuelle en cas de mandat confié à un tiers.</p>

No 64 Audit de légalité et de gestion du réaménagement de la plaine de Plainpalais		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	<p><b>Recommandation n°16</b></p> <p>La Cour recommande qu'une stratégie quant au choix de mobilier urbain, ainsi que ses implications juridiques soit mise en place pour les futures acquisitions de mobilier urbain (incluant les bancs). Ces différents choix devront être portés à la connaissance du Conseil administratif (ou éventuellement à une délégation du Conseil administratif) pour validation.</p>	2	Chef de service SAM	30.06.2014	31.12.2013	<p>Fait.</p> <p>Au sujet de la stratégie, un concept directeur du mobilier urbain a été élaboré et est en vigueur depuis 2007. Il énonce la stratégie du département en la matière, notamment les axes d'actions et les critères de choix. Les annexes de ce document sont régulièrement mises à jour et validées par la délégation du Conseil administratif à l'aménagement.</p> <p>Cette même délégation valide depuis de nombreuses années, en se référant audit concept, les choix de modèles de mobilier urbain.</p> <p>Pour le surplus, les acquisitions se font dans le respect de la réglementation sur les marchés publics et des directives internes d'engagement.</p>

No 64 Audit de légalité et de gestion du réaménagement de la plaine de Plainpalais		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	<b>Recommandation n°17</b> De manière générale, la Cour recommande que la Direction générale de l'administration municipale propose au Conseil administratif un cadre global et une stratégie en matière de propriété intellectuelle et précise les moyens à mettre en œuvre afin de maintenir, voire de développer les droits immatériels de la Ville et d'en assurer le suivi.	1	Directeur général	31.09.2015 (initial : 31.12.2013)		En cours. Un groupe interdépartemental a été mis sur pied afin de proposer un cadre légal visant à régler la gestion des droits de propriété intellectuelle pour la Ville de Genève.

## **N° 65 État de Genève : audit de gestion de la gouvernance globale des systèmes d'information**

### **rapport publié le 27 juin 2013**

Les 12 recommandations de la Cour des comptes ont été approuvées.

Actuellement 5 recommandations ont été mises en place et 7 sont en cours de réalisation.

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

- Le nouveau règlement sur l'organisation et la gouvernance des systèmes d'information et de communication (ROGSIC) instaure une commission de gouvernance des systèmes d'information et de communication à l'échelle globale de l'administration cantonale. Ce nouvel organe répond au Conseil d'Etat par l'entremise du Conseiller d'Etat chargé des systèmes d'information et de communication.
- Une nouvelle méthode de priorisation a été approuvée par le Conseil d'Etat et mise en œuvre.

Parmi les recommandations en cours, il est notamment relevé que :

- La convention de collaboration avec le Pouvoir judiciaire est en cours de rédaction.
- La stratégie d'externalisation est en cours d'élaboration.
- Une démarche d'analyse des compétences est en cours de mise en place avec l'OPE.
- Le projet de politique de sécurité a été rédigé et validé par le comité de sécurité. La commission de gouvernance l'a préavisé favorablement fin juin 2014. Le projet devrait être approuvé cet automne par le Conseil d'Etat.

La Cour note avec satisfaction que la DGSi a déjà engagé un certain nombre de démarches qui devraient permettre d'améliorer les faiblesses constatées à moyen terme.

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

No 65 Audit de gestion de la gouvernance globale des systèmes d'information		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<p><b><u>Organisation globale des SI</u></b></p> <p>1. La Cour recommande d'instaurer un organe de gouvernance des SI au plus haut niveau, à l'instar de la délégation du Conseil d'État aux ressources humaines ou aux finances. Cet organe devra notamment s'assurer de l'établissement et du maintien des principes de gouvernance des SI à l'État de Genève, de l'alignement des SI avec les objectifs stratégiques ainsi que de l'optimisation de la valeur ajoutée amenée par les SI.</p>	3	Conseil d'Etat	30.06.13	26.06.13	<p>Fait.</p> <p>Le règlement sur l'organisation et la gouvernance des systèmes d'information et de communication (ROGSIC) instaure une commission de gouvernance des systèmes d'information et de communication à l'échelle globale de l'administration cantonale. Ce nouvel organe répond au Conseil d'Etat par l'entremise du conseiller d'Etat chargé des systèmes d'information et de communication.</p>
	<p><b><u>Organisation globale des SI</u></b></p> <p>2. Il conviendra également de revoir les différents organes existants (CSSI, CGPP, ComSec-SI, etc.) et de les faire évoluer ou de les supprimer. Par exemple, le CSSI et la CGPP pourraient être supprimés et leurs tâches reprises par un organe de gouvernance de haut niveau ainsi que par la DGSI, ce qui permettrait notamment de faciliter une gestion efficiente des SI et en ligne avec les objectifs de l'organisation.</p>	2	Conseil d'Etat	30.06.13	26.06.13	<p>Fait.</p> <p>Les instances décisionnelles sont définies dans le ROGSIC. La CGPP a été supprimée et les rôles du CSSI et du ComSec-SI ont été revus.</p>

No 65 Audit de gestion de la gouvernance globale des systèmes d'information		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	À cette fin, il s'agira de définir clairement les instances décisionnelles, notamment en termes d'urbanisme et d'architecture d'entreprise ainsi que de gestion de portefeuille de projets dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie des SI.					
	<p><b><u>Organisation globale des SI</u></b></p> <p>3. Par ailleurs, il s'agira de définir la mission, les rôles et responsabilités communes des unités administratives chargées des SI en tenant compte du modèle de gouvernance globale. Cette nouvelle organisation pourra permettre de renforcer la transversalité si elle instaure au minimum des liens fonctionnels forts, notamment par voie réglementaire, entre la DGSI et ces différentes unités, tout en veillant à conserver une proximité de terrain ainsi qu'une expertise métier fortes (départements et Chancellerie). Il conviendra d'établir une convention de collaboration particulière avec le Pouvoir judiciaire.</p>	2	Conseil d'Etat  DGSI	30.06.13 Pour le règlement  30.12.14 Pour la convention avec le PJ		<p>En cours.</p> <p>Le ROGSIC règle les relations entre les acteurs de l'administration cantonale dans le domaine des SI et définit la mission ainsi que les rôles et responsabilités des offices départementaux responsables de l'organisation de l'information (OROI).</p> <p>La convention et les « service level agreements » (SLA) sont en cours de rédaction.</p>

No 65 Audit de gestion de la gouvernance globale des systèmes d'information		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<p><b><u>Organisation globale des SI</u></b></p> <p>4. Dans un deuxième temps, il s'agira d'effectuer une analyse des ressources à disposition afin d'éliminer les inefficiences potentielles aussi bien au niveau de la DGSi que des unités chargées des SI (dotation en ressources versus besoins réels). Cette analyse devrait comprendre l'examen approfondi des plans de charge afin de faire ressortir les imputations non justifiées du point de vue des projets/activités.</p> <p>Selon les options choisies en matière de gouvernance, il serait également possible d'étudier l'opportunité de sous-traiter certaines activités de la DGSi à des prestataires externes selon des règles et un périmètre à définir.</p>	2	DGSi	30.12.14		<p>En cours.</p> <p>Un travail de recensement des « doublons » a été effectué avec l'OPE. Sur cette base, les départements ont établi la liste des personnes à transférer à la DGSi.</p> <p>En février 2014, le Conseil d'Etat a estimé, sur la base d'une note établie par le conseiller d'Etat chargé des systèmes d'information et de communication, que le problème des doublons d'activité est réglé.</p> <p>À noter qu'un certain nombre d'actions a été mené sur l'analyse des plans de charge et qu'un audit ciblé sur les outils du back office de la DGSi sera mené courant 2014 par le service d'audit interne de l'État.</p> <p>La stratégie d'externalisation est en cours d'élaboration.</p>

No 65 Audit de gestion de la gouvernance globale des systèmes d'information		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<p><b><u>Organisation globale des SI</u></b> 5. Finalement, il s'agira d'effectuer toutes les modifications réglementaires nécessaires (ROGSI, RCTI, RCPA). Il conviendra également d'étudier l'opportunité de regrouper l'ensemble de ces règlements.</p>	1	Conseil d'Etat	30.06.13	26.06.13	Fait.
	<p><b><u>Planification et stratégie des systèmes d'information</u></b> 6. La Cour recommande de redéfinir le processus et les outils de priorisation et de suivi des SI en s'assurant d'une implication adéquate de la nouvelle organisation à définir (voir recommandations précédentes).</p>	2	Conseil d'Etat	31.12.13	04.12.13	Fait. Une nouvelle méthode a été approuvée par le Conseil d'Etat et mise en œuvre. Une directive y relative a été établie.

No 65 Audit de gestion de la gouvernance globale des systèmes d'information		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<p><b><u>Planification et stratégie des systèmes d'information</u></b></p> <p>7. Une fois le processus défini, il s'agira à court terme d'établir, dans le cadre de la prochaine législature, un plan directeur informatique qui soit validé au plus haut niveau (telle une délégation du Conseil d'État) et les plans d'action qui en découlent.</p>	2	DGSI	30.09.14		<p>En cours.</p> <p>La rédaction de la stratégie est en cours sur la base d'un modèle établi par le Gartner.</p> <p>Pour mémoire, selon le document « Gartner IT Key Metrics Data » (December 2012), le ratio moyen pour les organisations publiques mondiales est de 10% d'externes et 90% d'internes.</p>
	<p><b><u>Planification et stratégie des systèmes d'information</u></b></p> <p>8. En outre, il s'agira de revoir l'élaboration et l'allocation du budget en matière de SI en coordination avec la mise en place des recommandations du présent rapport et notamment de la recommandation numéro 4.</p>	1	DGSI	31.12.14		En cours.

No 65 Audit de gestion de la gouvernance globale des systèmes d'information		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<p><b>Pilotage</b></p> <p>9. Il s'agira de renforcer à brève échéance le pilotage de la DGSI, notamment en améliorant rapidement les outils de suivi financiers et non financiers. Ceci est un facteur essentiel à une bonne gouvernance des SI.</p> <p>Il apparaît indispensable d'effectuer une analyse des compétences de certains collaborateurs et cadres, puis de prendre toutes les mesures nécessaires (plan de mobilité, etc.). Cette analyse devra notamment tenir compte de l'examen détaillé des plans de charge (voir également « Organisation globale des SI » ci-dessus). Dans un deuxième temps, il s'agira d'examiner la pertinence de la politique actuelle quant au recours à des ressources L.S.E, dont le taux est très élevé.</p> <p>En effet, il serait peu opportun d'effectuer une internalisation de ressources L.S.E sans avoir au préalable évalué et pris les éventuelles mesures nécessaires par rapport aux compétences internes de certains collaborateurs et cadres. De même, il ne serait pas non plus opportun d'effectuer une internalisation sans avoir corrigé les faiblesses constatées au niveau des imputations des</p>	3	DGSI	31.12.14		<p>En cours.</p> <p>Un contrôleur de gestion est entré en fonction en 2014. Plusieurs actions de mise en cohérence et d'amélioration des outils sont en cours. Une démarche d'analyse des compétences est en cours de mise en place avec l'OPE.</p>

	No 65 Audit de gestion de la gouvernance globale des systèmes d'information	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	<b>Risque</b> 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<p>heures des collaborateurs répondant parfois plus à une logique d'affectation que de besoins réels.</p> <p>Il convient toutefois de souligner que le domaine des technologies de l'information présente des risques inhérents importants et difficiles à maîtriser et que bon nombre de collaborateurs et cadres effectuent leur mission de manière satisfaisante.</p>					

No 65 Audit de gestion de la gouvernance globale des systèmes d'information		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<p><b><u>Sécurité et gestion des risques</u></b></p> <p>10. La mission, les rôles et responsabilités du ComSec-SI et des différents acteurs dans le domaine de la sécurité informatique devront être redéfinis. De plus, il s'agira de renforcer la transversalité en instaurant notamment des liens fonctionnels entre ce comité et les unités opérationnelles ainsi que de revoir le rattachement et la composition du ComSec-SI. Dans un deuxième temps, une politique de sécurité des SI répondant aux bonnes pratiques en la matière devra être établie et communiquée. Une analyse des ressources allouées par rapport aux besoins sécuritaires devra être menée et des mesures d'ajustement prises.</p>	2	DGSI	31.12.14		En cours. Le projet de politique de sécurité a été rédigé et validé par le comité de sécurité. La commission de gouvernance l'a préavisé favorablement fin juin 2014. Le projet devrait être approuvé cet automne par le Conseil d'Etat.
	<p><b><u>Sécurité et gestion des risques</u></b></p> <p>11. La Cour recommande de revoir la gestion des risques informatiques dans le cadre du nouveau modèle de gouvernance, et ce en étroite collaboration avec le responsable de la gestion globale des risques de l'État de Genève.</p>	1	DGSI	30.06.13	26.06.13	Fait.
	<p><b><u>Sécurité et gestion des risques</u></b></p> <p>12. Il s'agira également de poursuivre les efforts afin de s'assurer de la mise en place d'un SCI adéquat au sein de la DGSI à brève échéance.</p>	2	DGSI	31.12.15		En cours. Un contrôleur interne est entré en fonction fin 2013. La mise en place est en cours sur la base des référentiels CobiT et ITIL.

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

La Cour a émis 18 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'audit, le département des finances (DF) et le Conseil d'État (CE). Au 30.06.2014, 3 recommandations ont été mises en œuvre et les 15 recommandations restantes sont en cours de réalisation.

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

- La CCA dans un objectif de baisser le coût de traitement administratif des commandes, a lancé les actions suivantes : importation des catalogues des fournisseurs dans l'OUA, auto-validation des réceptions informatiques pour certaines familles d'achat, automatisation de la transformation des DA en commandes pour la quasi-totalité des articles en catalogue ;
- La CCA a défini un processus d'évaluation de la performance de ses fournisseurs. Sont soumis à une évaluation les fournisseurs présentant des taux de réclamations anormalement élevés et ceux dont la CCA peut douter de la qualité des prestations. Les services de l'administration sont sollicités par le biais d'enquêtes de satisfaction ;
- La CCA a également complété son rapport annuel d'activités en intégrant les explications du calcul des économies ;
- La CCA a travaillé avec le centre de compétence CFI (CCCFI) sur divers projets permettant l'optimisation et l'automatisation du flux achat. Le délai de mise en œuvre des améliorations de l'OUA est désormais dépendant des travaux réalisés par le CCCFI et la DGSi ;

- Enfin, la CCA a revu sa politique d'achat pour les achats en-dessous des seuils des marchés publics. Elle a mis à jour en janvier 2014 sa directive interne d'approvisionnement en intégrant marché par marché ses axes stratégiques d'achat.

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

Il convient également de noter que la CCA a prévu des rencontres avec les départements afin de préciser la relation avec ses clients et leurs attentes.

Par ailleurs, le CE lors de sa séance du 18 août 2013 a décidé de demander aux départements de recenser les achats réalisés hors CCA, les ressources et compétences qui leur sont dédiées ainsi que les mandats liés aux activités d'achat confiés à des tiers. Les inventaires reçus par la CCA doivent désormais être analysés et complétés si nécessaire.

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>cf. constat 1</b></p> <p>Le Conseil d'État est invité à formaliser une politique d'achat au niveau de l'État de Genève en précisant notamment les principes généraux devant être appliqués à l'ensemble des achats. La politique d'achat de la CCA ainsi que les directives transversales associées existantes devraient alors être modifiées dans la mesure nécessaire.</p>	3	Conseil d'État (cf 4.1.5 politique d'achats)	31.12.2014 (initial 31.12.13)		En cours. Un nouveau règlement relatif aux achats qui intègre l'organisation de l'État, la politique d'achat et la stratégie d'achat a été rédigé par la DGFE. Il a été soumis en pré-consultation auprès des directions financières départementales. Il est actuellement en cours de validation par le service juridique du DF. Il sera ensuite présenté au Conseil d'État pour approbation.
		1	CCA (directives transversales)	6 mois plus tard		

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>cf. constats 2 à 4</b></p> <p>La Cour des comptes invite le Conseil d'État à clarifier la stratégie d'achat de l'État en lien notamment avec la mesure P1 29, le règlement et les objectifs de la CCA. En fonction de la stratégie retenue, le Conseil d'État devra apporter les corrections nécessaires au cadre légal et réglementaire.</p> <p>Par ailleurs, le Conseil d'État devrait mettre à jour le règlement de la CCA et apporter les corrections nécessaires afin de préciser sans équivoque :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>le rôle de la CCA et des différents acteurs intervenant dans le processus d'achat,</li> <li>le périmètre d'intervention de la CCA en termes de clients et d'achat de produits et de services.</li> </ul> <p>Une attention particulière devrait être portée à la hiérarchisation des informations afin de déterminer ce qui doit figurer dans le règlement de la CCA. Il convient en effet de distinguer les principes généraux, peu sujets à modifications, d'autres informations plus temporaires (comme le périmètre de chaque secteur d'achat), lesquelles devraient figurer dans des documents modifiables plus facilement et rapidement.</p>	2	Conseil d'État (cf 4.1.5 mesure P1-29)		26.06.13	En cours Cf. observations du CE au chapitre 4.1.4 du rapport. La stratégie d'achat sera clarifiée dans le nouveau règlement des achats.
		3	Conseil d'État (cf 4.1.5 règlement des achats, objectifs de la CCA)	31.12.2014 (initial 31.12.13)		En cours. Cf. recommandation 1.

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p><b>[cf. constats 1 à 4]</b></p> <p>Afin de diminuer le nombre de traitements manuels effectués par les collaborateurs, la CCA doit rationaliser au maximum le processus d'achat en précisant ses règles de gestion et en l'automatisant.</p> <p>Les règles de gestion doivent être établies compte tenu des montants engagés et des risques encourus. Elles doivent prescrire les contrôles que la CCA doit exécuter en fonction de la matérialité.</p> <p>Elles doivent également indiquer qui doit saisir les dates de livraison, le délai maximum dans lequel la DA doit être validée par le département.</p> <p>L'automatisation du processus doit passer par une utilisation plus importante de l'outil et notamment des contrôles automatiques que l'outil pourrait faire en lieu et place des Acheteurs. Il s'agit notamment de vérifier si la date de livraison proposée par le client correspond avec le délai négocié avec le fournisseur, ou de vérifier si les articles sont toujours disponibles lors de la validation de la DA. L'automatisation complète de l'envoi des commandes aux fournisseurs permettrait de simplifier d'autant plus ce processus.</p> <p>L'automatisation demande notamment que la charge de travail de la CCA soit répartie</p>	<p>2</p> <p>1</p>	<p>CCA (cf 4.2.5 automatisation des processus)</p> <p>CCA (règles de gestion)</p>	<p>31.12.13</p> <p>31.12.14 sous réserve des priorités de l'USI-DF</p>		<p>En cours.</p> <p>Les commandes sur catalogues sont automatisées, sauf pour les commandes sur stock et sauf dans les cas spécifiques demandant un contrôle manuel de l'acheteur (1% des commandes). Il est désormais obligatoire pour le client de préciser une date de livraison dans la DA.</p> <p>Celle-ci est automatiquement prise en compte si elle n'est pas antérieure au délai de livraison indiqué dans la base de données. La base de donnée a notamment été complétée sur le champ "prix public".</p> <p>D'autres demandes sont en cours auprès du CCCFI :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une gestion simplifiée des factures photocopieurs,</li> <li>• une gestion de catalogues importés directement dans l'OUA,</li> </ul>

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<p>différemment et notamment que le travail en amont de la commande soit effectué avec rapidité et minutie. Il s'agira principalement de travailler sur la base articles pour que cette dernière soit la plus complète et à jour possible. Sans ce travail en amont, le gain lors du traitement de la DA sera perdu par des corrections ultérieures.</p> <p>En fonction des choix opérés, l'organisation pourra être revue en fonction de la répartition des tâches. Il est à noter par ailleurs que la CCA a déjà sollicité l'USI et la DGSi pour des demandes de modifications allant dans ce sens.</p>					<ul style="list-style-type: none"> <li>une automatisation des commandes sur stock.</li> </ul> <p>La DGFE a notamment mis à disposition du CCCFI un budget pour l'engagement d'un auxiliaire à plein temps dédié à la CCA.</p> <p>La CCA a également travaillé sur un projet de modification du système d'envoi des commandes (par courriel au lieu de par papier). Le coût de développement pour modifier le système est de 32'720 CHF et est en cours de réflexion.</p>

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délaï au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p><b>cf. constat 4</b></p> <p>La Cour recommande à la CCA de mener une analyse du rapport coût-bénéfice des principes d'achat retenus aujourd'hui. Cette analyse devra notamment inclure :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une identification des attentes des clients notamment en lien avec le besoin de commander tout type de produit à tout moment,</li> <li>• La possibilité de regrouper les DA, les commandes en fonction des délais de livraison souhaités,</li> <li>• La possibilité d'obtenir des factures groupées de la part de certains fournisseurs si cela ne pénalise pas le contrôle a posteriori des factures,</li> <li>• La révision de la chaîne d'opérations et de contrôles réalisés pour un achat afin d'automatiser au maximum ce qui peut l'être, notamment la partie traitement et envoi des commandes aux fournisseurs.</li> </ul> <p>Cette analyse devra permettre à la CCA de confirmer ou d'adapter ses méthodes de travail et les principes d'achat proposés à ses clients et ses fournisseurs.</p>	2	CCA (cf 4.2.5)	30.06.14	30.06.2014	<p>Fait.</p> <p>La CCA cherche à diminuer les coûts de traitement administratifs des achats. Pour cela, elle a lancé les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• importation des catalogues des fournisseurs dans l'OUA permettant d'agrandir la gamme des articles proposés et de réduire les coûts de gestion du référentiel,</li> <li>• mise en place de « punch-out » avec quelques fournisseurs, permettant aux services de l'État de commander directement sur le site des fournisseurs,</li> <li>• auto-validation des réceptions informatiques pour certaines familles d'achat permettant de diminuer le nombre de relances effectuées par le secteur factures,</li> </ul>

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	<b>Risque</b> 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
						<ul style="list-style-type: none"> <li>automatisation de la transformation des DA en commandes pour la quasi-totalité des articles, diminuant le temps de traitement des DA par les acheteurs et le secteur administratif.</li> </ul> <p>Comme indiqué plus haut, le projet d'envoi des commandes aux fournisseurs par courriel est en cours de réflexion.</p> <p>Après analyse, la facturation groupée n'a pas été retenue par la CCA car cela ne serait pas efficient pour l'État en termes de rapprochement commandes/factures, de paiement et de gestion de la TVA.</p>

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p><b>cf. constat 5</b></p> <p>La Cour recommande à la CCA d'analyser les raisons des écarts actuels générés lors de la comparaison entre les factures et les commandes et de prendre les mesures correctrices pour en limiter leur nombre. Il sera certainement nécessaire de revoir le paramétrage du système sur le traitement des arrondis et le calcul des taxes et de discuter avec les fournisseurs des règles de facturation.</p> <p>En matière de contrôle des écarts, un seuil de matérialité devrait être fixé pour les contrôles journaliers afin d'en limiter le nombre. Les contrôles journaliers pourraient être complétés de contrôles mensuels sur échantillonnage.</p>	1	CCA (cf 4.2.5)	31.12.2014 (initial 30.09.13)		<p>En cours.</p> <p>Le rapport coût bénéfice a été effectué par la CCA. La CCA propose de ne pas traiter les écarts inférieurs à 0 CHF. Elle est en attente du CCCFI pour la mise en œuvre du traitement des écarts et des arrondis dans l'OUA.</p>

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p><b>cf. constat 1 et 4</b></p> <p>Au préalable, il est nécessaire d'identifier qui sont les clients de la CCA. Le terme de client englobe à la fois les responsables du département (Conseiller d'État et Secrétaire général), les responsables de services pouvant engager un achat, les responsables financiers et logistiques des départements, les demandeurs et les utilisateurs de l'OUA.</p> <p>L'approche client doit être revue en termes d'organisation et de communication :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sur le plan de l'organisation, il s'agit d'intégrer des espaces d'échange plus directs avec les départements afin d'anticiper les besoins et les actions qui en découlent (appels d'offres, création de catalogues...). Pour cela, il sera nécessaire d'identifier qui sont les personnes de contact privilégié dans les départements et de définir les sujets à traiter, par exemple les délais de livraison, la composition du budget et les besoins spécifiques pour l'année à venir. En complément, il faudra définir la fréquence et la structure dans laquelle les échanges pourraient avoir lieu (commission ad hoc ou utilisation des collègues spécialisés existants).</li> <li>Sur le plan de la communication, le rapport annuel devrait mettre en avant les apports de la CCA en termes de qualité de service aux clients (garant du respect des procédures d'appel d'offres, création de catalogues, garantie de</li> </ul>	1	CCA (cf 4.3.5 organisation)	31.12.14		En cours. La CCA travaille sur l'identification des clients et des objets à aborder.
		1	CCA (cf 4.3.5 communication et rapport annuel 2012)	31.07.13	31.07.2013	Fait. La CCA a désormais intégré dans son rapport annuel d'activité deux pages concernant les avantages d'une centrale d'achat au sein de l'État de Genève. Le rapport d'activité 2013 comporte également des informations par secteur d'achat sur la valeur ajoutée apportée par les acheteurs de la CCA.

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

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délaï au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<b>cf. constat 2</b> La définition du besoin doit être faite en fonction des objectifs, de l'historique, mais également sur la base des budgets des départements. Après la validation du budget, il est nécessaire de revoir les départements pour identifier si des besoins exprimés dans les budgets ne doivent pas faire l'objet d'appels d'offres.	1	CCA (cf 4.3.5)	31.12.14		En cours. Des entretiens sont prévus avec les départements.
4.3.4	<b>cf. constat 3</b> Le document « Règle de fonctionnement en matière d'achats » doit définir la qualité de service requise entre un prestataire et un client. Il décrit les attentes des parties, le contenu des prestations, les modalités d'exécution, les responsabilités des parties et les garanties, à savoir le niveau de service pouvant intégrer les notions de disponibilités, de délais, de performance, de mode de facturation et de pénalités.	1	CCA (cf 4.3.5)	31.12.2014 (initial 31.12.13) (suppression des règles de fonctionnement)  31.12.2014 (perception du niveau d'exigence).		En cours. Le document « Règle de fonctionnement en matière d'achats » sera supprimé dès l'adoption du nouveau règlement des achats.

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

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p><b>cf. constat 1</b></p> <p>Bien que vertueuse, la démarche d'agrément telle que mise en œuvre à la CCA est discutable. Aussi, la Cour invite-t-elle la CCA à revoir sa procédure d'agrément fournisseur. La CCA doit s'interroger sur le rapport coût/bénéfice d'une telle démarche. Pour cela, la CCA devra considérer les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Charge de travail propre à la mise en œuvre d'une telle procédure (délivrance de l'agrément et renouvellement),</li> <li>• Intérêt de la démarche notamment si :</li> <li>• une grande partie des achats découle d'appels d'offres pour lesquels les mêmes documents sont également demandés,</li> <li>• seule la CCA applique cette démarche alors que d'importants fournisseurs de l'État ne sont pas concernés,</li> <li>• le statut de fournisseur agréé ne conditionne pas sa sélection lors d'un appel d'offres,</li> <li>• la qualité des prestations rendues par les fournisseurs existants n'est pas prise en compte dans cette démarche.</li> </ul>	1	CCA (cf 4.4.6 agrément des fournisseurs)	31.12.2014 (initial 31.12.13)		En cours. Ce point sera traité dans le nouveau règlement des achats.

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p><b>cf. constat 2</b></p> <p>Au-delà de la mise à jour du référentiel fournisseur de façon centralisée par la DGFE, des règles communes de gestion des fournisseurs doivent être définies globalement au niveau de l'État afin que les départements, la CCA et l'OCIRT puissent travailler sur les mêmes bases.</p> <p>La Cour invite ainsi le Conseil d'État à définir des règles générales communes de gestion des fournisseurs et prescrire qu'elles devront notamment intégrer les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Critères de sélection d'un fournisseur,</li> <li>• Critère d'évaluation des prestations rendues par un fournisseur,</li> <li>• Conditions de désactivation d'un fournisseur,</li> <li>• Règles de communication et de coordination des modifications apportées au référentiel « fournisseurs »,</li> </ul> <p>et cas échéant, modifier le règlement en conséquence.</p>	2	Conseil d'État (cf 4.4.5 règles de gestion des fournisseurs /règlement des achats)	31.12.2014 (initial 31.12.2013)		En cours. Ce point sera traité avec le nouveau règlement des achats.

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p><b>cf. constat 3</b></p> <p>La CCA est invitée à définir et appliquer un processus d'évaluation de ses fournisseurs (qualifications professionnelles, commerciales et financières). Le résultat de cette évaluation devrait être pris en compte lors de la sélection des fournisseurs dans les appels d'offres (hors procédure ouverte). Cette évaluation régulière et systématique permettra par ailleurs à la CCA de respecter son règlement sur ce point.</p> <p>Une telle évaluation peut être fastidieuse si elle est menée de façon globale sur tous les fournisseurs, aussi, la CCA devrait-elle définir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les fournisseurs nécessitant une évaluation,</li> <li>• la fréquence des évaluations,</li> <li>• les critères d'évaluation (qualité des prestations, du conditionnement et de la livraison, respect des délais de livraison, réactivité face aux problèmes rencontrés, attitude du fournisseur...),</li> <li>• les personnes participant à l'évaluation (les acheteurs, les services financiers, les utilisateurs...),</li> <li>• les outils à disposition (enquête de satisfaction, analyse de la base des tickets, table ronde...),</li> <li>• le résultat de l'évaluation et ses conséquences, la communication des résultats de l'évaluation et des actions correctives à mettre en place (dans les cas extrêmes pouvant aller jusqu'à la radiation du répertoire).</li> </ul>	1	CCA (cf 4.4.6 procédure d'évaluation de la qualité de la prestation des fournisseurs et sollicitation des départements)	31.12.2013	30.11.2013	Fait. La CCA a défini une procédure d'évaluation de la performance de ses fournisseurs. Elle est en cours de mise en œuvre en 2014.

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p><b>cf. constats 4 et 5</b></p> <p>La CCA est invitée à identifier les coûts internes que génèrent les actes d'achats (notamment le temps consacré à l'élaboration et à la formalisation des appels d'offres) afin d'adapter sa politique d'achat et de mise en concurrence. La CCA devra également s'assurer de l'homogénéité de la formalisation des dossiers d'appels d'offres.</p>	2	CCA (cf 4.4.6)	30.06.2014	31.12.2013	<p>Fait.</p> <p>La directive d'approvisionnement par familles de produits et services a été adaptée.</p> <p>Un contrôle, réalisé par le responsable des achats, a été ajouté afin de vérifier la conformité et la complétude des dossiers d'achats. 5 dossiers d'achat sont contrôlés par jour ainsi que toutes les commandes supérieures à 5'000 CHF.</p> <p>Le responsable des achats vérifie notamment l'adéquation entre le besoin et l'offre du fournisseur, le choix du fournisseur, le respect des dispositions légales et des procédures, la qualité administrative du dossier, etc.</p>

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<b>cf. constat 6</b> La CCA est invitée à mettre en place un outil permettant une gestion efficace de ses contrats. L'opportunité d'utiliser l'application utilisée actuellement par la DGSJ devra de nouveau être étudiée.	1	CCA (cf 4.4.6 selon évolution du périmètre de la CCA prévu par le futur règlement des achats)	31.12.14		En cours.

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	<p><b>cf. constat 1</b></p> <p>La CCA est invitée à repenser la chaîne de contrôles à mettre en place afin de couvrir les risques propres au processus d'achat. Ce travail ne pourra se faire qu'avec la collaboration des autres intervenants du processus, notamment les départements et la comptabilité.</p> <p>Il est en effet primordial d'avoir une approche transversale et complète de la gestion des risques pour l'ensemble du processus d'achat indépendamment des intervenants.</p> <p>Dans un deuxième temps, le dispositif de contrôle de chaque entité devra être adapté si nécessaire en fonction des activités de chacun.</p> <p>En complément, la CCA devra compléter sa matrice de contrôle interne par les contrôles clés automatiques et manuels en place à ce jour au sein de la CCA et qui contribuent à la couverture des risques du processus achat et à l'actualiser compte tenu des adaptations effectuées.</p>	2	CCA et direction finance comptabilité (cf 4.5.7 processus transversal achats-fournisseurs, processus internes à la CCA)	31.12.15		En cours.

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	<p><b>cf. constat 2</b></p> <p>La Cour des comptes invite le Conseil d'État et le DF à clarifier les objectifs de la CCA notamment par rapport aux motivations initiales mentionnées dans la mesure P1 29 et les contraintes et exigences actuelles fixées par le DF.</p> <p>Par ailleurs, la CCA et la DGFE sont invitées à tenir compte des attentes des départements en matière de prestations d'achat lors de la définition des objectifs annuels de la centrale.</p>	2	Conseil d'État (cf 4.5.5 mesure P1-29)		26.06.13	En cours. Cf observations du CE au chapitre 4.1.4 du rapport. La stratégie d'achat sera clarifiée dans le nouveau règlement des achats.
		1	DGFE (cf 4.5.6 participation aux séances annuelles prévues avec les principaux "clients")	31.12.14		En cours. Des entretiens sont prévus avec les départements et les objectifs seront discutés à cette occasion.

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	<p><b>cf. constat 3</b></p> <p>La CCA est invitée à formaliser une méthode de calcul uniforme des économies et à s'assurer de la complétude, de la pertinence et de l'exactitude des informations contenues dans la base de données (prix publics à jour et comparables).</p> <p>En complément, la CCA devrait étoffer son approche d'évaluation de sa performance économique par, à titre d'exemple,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une comparaison des prix d'une année sur l'autre,</li> <li>• la prise en compte d'autres facteurs que le prix ayant un impact sur le coût total, comme la durée de vie des produits, la fiabilité des fournisseurs, les coûts de maintenance, consommables et d'entretien, etc.</li> </ul>	1	CCA (cf 4.5.7 formalisation du mode de calcul des économies)	31.12.2014 (initial 31.12.13)		<p>En cours.</p> <p>La méthode de calcul des économies est désormais expliquée dans le rapport annuel d'activité de la CCA. Le rapport annuel d'activité 2013 inclut également des informations sur l'évolution des prix par secteur d'achat.</p> <p>La notion de TCO (coût complet) a été introduite dans la proposition de règlement relatif aux achats.</p>

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	<p>Au-delà des éléments déjà cités dans les chapitres précédents de ce rapport, et pour toutes les raisons présentées ci-dessus, la Cour des comptes considère que le rôle et le positionnement de la CCA comme élément d'une stratégie d'achat cantonale méritent d'être analysés.</p> <p>La Cour des comptes recommande ainsi au Conseil d'État de clarifier sa vision, sa stratégie et sa politique en matière d'achat au sein de l'État de Genève et ainsi de préciser le rôle et les missions attendues de la CCA.</p> <p>Pour cela, la Cour invite le Conseil d'État à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>demander à chaque département la réalisation d'un inventaire des achats réalisés hors CCA et des ressources et compétences existantes au sein du département en matière d'achat (acheteurs, juristes),</li> <li>déterminer les économies potentielles d'un élargissement du périmètre de la CCA (produits, services ou entités).</li> </ul> <p>En fonction du résultat de ces travaux, il conviendra alors de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>confirmer ou infirmer le périmètre de la CCA notamment pour le Petit État en termes de produits et services,</li> <li>revoir l'organisation et les moyens mis en œuvre afin d'adapter le processus d'achat dans son</li> </ul>	3	Conseil d'État (5.1 inventaire des achats réalisés hors CCA, des ressources et compétences existantes en matière d'achat)	31.12.2014 (initial 31.12.13)		En cours.
		3	Conseil d'État (cf 5.1 refonte du règlement des achats, formalisation d'une politique d'achats, clarification du rôle et des missions attendues de la CCA, ainsi que de son périmètre d'intervention)	31.12.2014 (initial 31.12.13)		Le CE, le 18 août 2013, a demandé aux départements de recenser les achats réalisés hors CCA et le temps consacré aux fonctions achats.

No 66 Audit de légalité et de gestion relatif à la centrale commune d'achat (CCA)		Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<p>ensemble en fonction des rôles et responsabilités de chacun,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• adapter le cadre légal et réglementaire en conséquence,</li> <li>• s'interroger sur l'opportunité d'étendre les prestations de la CCA à d'autres entités du Grand État et les modalités de mise en œuvre. Cela devra être fait en coordination avec les autres acteurs cantonaux en matière d'achat.</li> </ul> <p>Enfin, la Cour encourage fortement la CCA à poursuivre les échanges avec d'autres centrales et entités publiques pour partager des informations et étudier les éventuelles synergies possibles. La Cour relève en effet que la comparaison avec d'autres établissements permet de partager les pratiques et éventuellement de mutualiser les efforts (appel d'offres commun, partage d'informations sur les prix et les marges des fournisseurs...).</p>					

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

### rapport publié le 27 août 2013

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

Actuellement, 25 recommandations ont été mises en œuvre, 14 sont en cours de mise en œuvre et 4 sont restées sans effet.

Parmi les **25 recommandations mises en œuvre**, des solutions ont pu être réalisées notamment dans les domaines suivants :

- **Contrat de travail** : La procédure et la check-list de contrôle d'entrée du collaborateur contiennent l'étape de validation du contrat depuis le mois d'avril 2014. Le statut du personnel non permanent a été clarifié par le CA en mars 2014. Les notes au CA précisent le salaire validé par ce dernier pour le personnel fixe. Un double contrôle est effectué systématiquement sur les salaires à temps partiel, qui est dorénavant formalisé sur la check-list d'entrée.
- **Validation du recrutement** : Les notes adressées au CA sont validées par la hiérarchie et contiennent la présentation des deux derniers candidats.
- **Accès informatiques** : La mise à jour des accès informatiques a été améliorée par la mise en place d'un nouveau formulaire qui doit être validé par le chef de service concerné lors de l'arrivée d'un nouveau collaborateur. En outre, une check-list de départ a été élaborée. La désactivation du compte informatique est formalisée dans un document spécifique. Une revue annuelle des droits d'accès est prévue.
- **Évaluation des fonctions permanentes** : Un tableau de suivi des évaluations des fonctions permanentes a été élaboré et des rappels aux responsables concernés sont effectués.

La Cour note avec satisfaction les mesures prises par la Ville de Carouge depuis la publication du rapport, qui pourront faire l'objet d'une vérification détaillée ultérieure.

Les **14 recommandations en cours** portent sur divers aspects de la formalisation des processus, la mise en œuvre d'outils RH tel que le « cockpit des absences » ainsi que de la mise en place du système de contrôle interne.

Les **4 recommandations restées sans effet** résultent de changements dans les priorités de mise en œuvre des recommandations de la Cour, notamment la révision des articles du statut du personnel et des règlements qui n'ont pas encore pu être initiés par l'exécutif communal.

No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<b>Recommandation n°1 – Analyse des besoins</b> La Cour recommande au service RH de mettre en place un véritable concept de gestion prévisionnelle tenant compte, notamment, des besoins futurs en fonction des réorganisations, des départs à la retraite et de l'identification de talents au sein de l'administration communale.	1	CA, SG, SRH	31.12.2016 (initial 08.2015)		Sans effet. Compte tenu des nombreuses actions en cours, le délai a été repoussé à fin 2016.
4.1.4	<b>Recommandation n°2 – Disponible budgétaire</b> De manière à s'assurer qu'aucune dépense relative au recrutement de personnel ne puisse être engagée sans couverture budgétaire, la Cour recommande au service RH, dans le cadre de la mise en place du SCI relatif au processus de recrutement, d'inclure une étape de contrôle budgétaire. Ce contrôle doit vérifier que la Ville de Carouge dispose du budget nécessaire pour le recrutement envisagé. Au besoin, une demande de crédit budgétaire complémentaire devrait être adressée au Conseil municipal.	1	SRH, Services	01.2014	01.01.2014	Fait. Un suivi a été mis en place.
4.1.4	<b>Recommandation n°3 – Cahier des charges</b> La Cour invite le service RH à contrôler et à formaliser le respect des dispositions ressortant du statut du personnel en ce qui concerne les cahiers des charges. En ce sens, un contrôle doit être mis en œuvre afin de s'assurer que les cahiers des charges soient développés pour l'ensemble du personnel.	2	SRH, Services	12.2014		En cours.

No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<b>Recommandation n°4 – Publication de l'annonce</b> De manière à s'assurer que l'annonce de recrutement contient l'ensemble des compétences souhaitées pour le poste mis au concours, la Cour recommande au service RH, dans le cadre de la mise en place du SCI, d'inclure une étape de validation formelle de l'annonce de recrutement par le chef de service concerné. De plus, une formalisation de la publication de l'annonce devra également être mise en œuvre dans les dossiers de recrutement.	1	SRH	06.2013	01.09.2013	Fait. Dès le mois de septembre 2013, ces étapes ont été intégrées au processus. Ce dernier a de plus été consolidé par l'élaboration de procédures et d'une check-list de suivi en 2014.
4.1.4	<b>Recommandation n°5 – Sélection des candidats</b> La Cour invite le service RH à établir des grilles de sélections harmonisées afin d'analyser les candidatures reçues en fonction des exigences du poste, ce qui permettra d'avoir une documentation transparente du mode de sélection. En ce qui concerne les entretiens de sélection, le service RH devra également établir un modèle de grille d'entretien.	1	SRH	06.2014	01.10.2013	Fait. Depuis octobre 2013, la phase de sélection des processus de recrutement est documentée par des fiches de critères de sélection, des grilles ou canevas d'entretien.
4.1.4	<b>Recommandation n°6 – Vérification des références</b> La Cour recommande, sur la base des références fournies par le candidat, la vérification d'au minimum deux des dernières expériences professionnelles et l'authenticité des diplômes obtenus dans certains cas. Afin de ne pas alourdir inutilement le travail administratif, elle invite le service RH à définir les minima exigibles selon les fonctions et classes.	1	SRH	12.2013	01.09.2013	Fait. Les références sont systématiquement prises et lorsqu'une seule est pertinente cela est inscrit sur la fiche de référence. Pour les auxiliaires, une seule référence est prise. La vérification des diplômes a également été mise en place (contrôle aléatoire).

No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<b>Recommandation n°7 – Tests techniques</b> Dans le cadre de la vérification des compétences, la Cour invite le service RH à définir une liste des fonctions devant être soumises à des tests spécifiques durant le processus de recrutement. Leur mise en œuvre devra faire l'objet d'un suivi de la part du service RH afin de s'assurer d'une homogénéité entre les services. Les exceptions devront être systématiquement justifiées et documentées.	1	SRH	12.2013	01.04.2014	Fait. Le CA a validé la liste des fonctions soumises à des tests le 26.03.14. Cette étape fait partie de la check-list du recrutement.
4.1.4	<b>Recommandation n°8 – Proposition salariale</b> La Cour recommande au service RH de revoir et de clarifier les critères d'évaluation amenant à la prise en compte des années d'expérience professionnelle. Une fois la méthodologie validée par le Conseil administratif, le service RH devra vérifier la prise en compte des années d'expérience de l'ensemble des collaborateurs, afin d'assurer une égalité de traitement.	2	SRH	31.12.2016 (initial 06.2015)		En cours. La révision des dossiers existants au moment de l'audit a été reportée à fin 2016 compte tenu des nombreuses actions en cours.

No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation n°9 – Contrat de travail</b></p> <p>La Cour recommande au service RH de prévoir, dans le cadre de la mise en place du SCI, une étape de revue des contrats de travail afin de s'assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>la fixation de salaire respecte le statut du personnel ;</li> <li>la classe de traitement soit bien validée par le Conseil administratif ;</li> <li>le calcul du salaire des collaborateurs à temps partiel soit correctement effectué.</li> </ul>	3	CA, SRH	06.2014	01.06.2014	Fait. La procédure et check-list de contrôle d'entrée du collaborateur contiennent l'étape de validation du contrat depuis le mois d'avril 2014. Les statuts du personnel non permanent ont été clarifiés par le CA en mars 2014. Les notes au CA précisent la classe de traitement qui est validée par ce dernier pour le personnel fixe. Un double contrôle est effectué systématiquement sur les salaires à temps partiel. Il est dorénavant formalisé sur la check-list d'entrée.
4.1.4	<p><b>Recommandation n°10 – Validation du recrutement</b></p> <p>Dans le cadre de la mise en place du SCI, la Cour invite le service RH à inclure :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>dans la note adressée au Conseil administratif : un bref descriptif des 2 ou 3 derniers candidats en lice pour le poste avec un ordre de préférence ;</li> <li>la validation formelle de cette note du service RH par le chef de service concerné par le recrutement.</li> </ul>	2	SRH	06.2013	01.09.2013	Fait. Les notes adressées au CA sont validées par la hiérarchie et contiennent la présentation des deux derniers candidats.

No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation n°11 – Validation par le Conseil administratif</b></p> <p>Afin de respecter le statut du personnel, la Cour invite le service RH à présenter pour validation au Conseil administratif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>le recrutement de tout membre du personnel (employés communaux, fonctionnaires, auxiliaires, agents spécialisés, etc.) en précisant la fonction, le taux d'activité et la classe/annuité pour le traitement ou de prévoir une délégation de compétences formelle, par voie réglementaire, pour une partie des membres du personnel ;</li> <li>la nomination, après la période probatoire, des employés municipaux en précisant la fonction, le taux d'activité et la classe/annuité pour le traitement.</li> </ul> <p>En outre, il conviendra de respecter les dates de nominations post probatoires afin de ne pas s'exposer à de possibles recours en cas de licenciement.</p>	2	CA, SRH	09.2013	01.10.2013	<p>Fait.</p> <p>Tout le personnel fixe est soumis au CA avec les précisions demandées. Les notes et courriers de nomination contiennent les éléments requis. Ce processus a été consolidé par une procédure, un modèle type de note et un tableau de suivi. Un suivi régulier et serré est effectué pour respecter les délais de nomination dans le mois en cours.</p>

No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<b>Recommandation n°12 – Dossier administratif</b> La Cour recommande au service RH de prévoir, dans le cadre de la mise en place du SCI, un contrôle de l'ensemble des documents liés à l'entrée en fonction dans le dossier de chaque collaborateur.	1	SRH	06.2013	01.06.2013	Fait. Une révision complète des dossiers du personnel a été effectuée et les manques identifiés. Toutes les entrées 2013 ont été contrôlées. Dès 2014 un double contrôle est effectué systématiquement à chaque entrée. Une procédure d'entrée des collaborateurs a été élaborée. Un tableau de suivi est par ailleurs complété régulièrement et peut être mis en relation avec la liste des entrées.
4.1.4	<b>Recommandation n°13 – Mise à jour des accès informatiques</b> La Cour invite le service informatique à formaliser l'ensemble des activations des droits d'accès avec le personnel encadrant concerné.	2	SILP, SFIN	06.2014	01.03.2014	Fait. La mise à jour des accès informatiques a été améliorée.

No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<b>Recommandation n°14 – Évaluation des fonctions permanentes</b> Afin de respecter le statut du personnel, la Cour recommande au service RH de prendre des mesures afin de s'assurer du respect du calendrier lié aux évaluations.	2	SG, SRH	12.2013	01.01.2014	Fait. Un tableau de suivi et des rappels (lorsque nécessaire) ont été mis en place.
4.1.4	<b>Recommandation n°15 – Évaluation des fonctions non permanentes</b> La Cour recommande au service RH de mettre en place un entretien d'évaluation pour les fonctions non permanentes dont la période de renouvellement s'étend au-delà de douze mois. Ce dernier devrait être joint systématiquement au préavis du service lors de l'engagement pour les cas où ces derniers seraient sélectionnés pour des postes de fonctionnaires.	1	SRH	06.2013	01.06.2013	Fait.

No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<b>Recommandation n°16 – Formalisation du processus</b> La Cour invite le service RH à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI. Concernant le processus de recrutement, ce dernier devra tenir compte de l'ensemble des catégories de personnel de la Ville de Carouge. Dans ce cadre, le service RH devra pouvoir disposer en tout temps d'une liste du personnel recruté à jour et exhaustive.	1	SRH	12.2013	01.05.2014	Fait.
4.2.4	<b>Recommandation n°17 – Certificat de travail</b> La Cour recommande au service RH, dans le cadre de la mise en place du SCI, de mettre en œuvre des contrôles permettant de s'assurer que les certificats de travail sont systématiquement établis.	2	SRH	06.2013	01.09.2013	Fait. Une procédure, une check-list ainsi qu'un tableau de suivi ont été élaborés. Des contrôles ont été mis en place.
4.2.4	<b>Recommandation n°18 – Communication au Conseil administratif</b> La Cour invite le service RH, dans le cadre de la mise en place du SCI, à mettre en œuvre des contrôles permettant de s'assurer que les démissions fassent systématiquement l'objet d'une communication formelle auprès du Conseil administratif.	1	SRH	06.2013	01.06.2013	Fait. Les démissions sont systématiquement formalisées dans les PV du CA. Elles font par ailleurs l'objet d'une étape dans la check-list de sortie.

No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<b>Recommandation n°19 – Restitution du matériel</b> La Cour invite le service RH, dans le cadre de la mise en place du SCI, à s'assurer que les contrôles prévus en matière de restitution du matériel mis à disposition par la Ville de Carouge soient systématiquement effectués et formalisés.	1	SRH, Services	01.2014	01.05.2014	Fait. Dans le cadre de la procédure de sortie, une directive interne ainsi qu'une check-list ont été communiquées aux chefs de services afin de s'assurer de la remise de l'ensemble du matériel. Une étape de contrôle de la bonne réception de cette check-list est incluse dans la procédure de sortie.
4.2.4	<b>Recommandation n°20 – Droits d'accès</b> La Cour invite le service informatique à formaliser l'ensemble des désactivations des droits d'accès pour le personnel encadrant concerné. De plus, la Cour recommande d'effectuer une revue au minimum annuelle des droits d'accès, notamment pour l'application OPALE.	1	SILP	12.2013	01.05.2014	Fait. Une check-list de départ a été élaborée. La désactivation du compte informatique est formalisée dans un document spécifique. Une revue annuelle des droits d'accès est prévue.
4.2.4	<b>Recommandation n°21 – Formalisation du processus</b> La Cour invite le service RH à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI. Concernant le processus de résiliation des rapports de travail, le service RH devra notamment pouvoir disposer en tout temps d'une liste des départs à jour et exhaustive.	1	SRH	12.2013	01.05.2014	Fait. La situation a pu être résolue avec l'aide du SIACG.

No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<b>Recommandation n°22 – Non-respect du statut du personnel</b> La Cour recommande au Conseil administratif de s'assurer à l'avenir que toutes les décisions prises sont strictement conformes au statut du personnel ; au besoin, de proposer au Conseil municipal des modifications de celui-ci si les règles qu'il contient se révèlent inadéquates.	2	CA, SRH	31.05.2015 (initial 12.2014)		En cours. Cette recommandation est reportée au mois de mai 2015 avec la révision de l'ensemble des articles statutaires et réglementaires.
5.4	<b>Recommandation n°23 – Validation par le Conseil administratif</b> Afin de respecter le statut du personnel, la Cour recommande au service RH de présenter, pour validation au Conseil administratif, l'ensemble des publications de postes prévu pour un recrutement exclusivement interne.	1	SRH	06.2013	01.06.2013	Fait. Les ouvertures internes sont systématiquement portées à l'ordre du jour des séances du CA.
5.4	<b>Recommandation n°24 – Mobilité interne</b> Afin de respecter le statut du personnel, la Cour recommande au service RH de présenter au Conseil administratif l'ensemble des candidatures internes ayant postulé à un recrutement avec un préavis. Cette présentation devra, en outre, inclure systématiquement une justification suffisante quant au choix d'une candidature externe par rapport à une candidature interne.	1	SRH	06.2013	01.06.2013	Fait.

No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	<p><b>Recommandation n°25 – Formalisation du processus</b></p> <p>La Cour invite le service RH à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI. Concernant le processus de gestion des carrières, ce dernier devra tenir compte de l'ensemble des possibilités offertes par la Ville de Carouge. Dans ce cadre, le service RH devra pouvoir disposer en tout temps d'indicateurs de gestion des carrières (voir également la recommandation relative au cockpit du service RH au chapitre 8).</p>	1	SRH	31.12.2016 (initial 08.2015)		Sans effet. La réalisation de cette recommandation est reportée à fin 2016 afin de porter la priorité en 2015 sur la révision des articles du statut et des règlements.
6.4	<p><b>Recommandation n°26 – Formalisation du processus</b></p> <p>La Cour invite le service RH à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI. Concernant le processus de développement des compétences, ce dernier devra tenir compte de l'ensemble des demandes des collaborateurs afin de pouvoir en assurer un suivi individuel. Dans ce cadre et sous la supervision du service RH, les hiérarchies des services devront pouvoir proposer des formations pour leurs collaborateurs et en assurer le contrôle.</p>	1	SRH, Services	12.2014	En cours.	En cours.

No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.4	<b>Recommandation n°27 – Respect des modalités statutaires</b> La Cour invite la Ville de Carouge à respecter le statut du personnel ainsi que le règlement ad hoc concernant les modalités de formation.	1	CA	31.05.2015 (initial 08.2013)		En cours. Cette recommandation est reportée au mois de mai 2015 avec la révision de l'ensemble des articles statutaires et réglementaires.
7.4	<b>Recommandation n°28 – Fonctions des collaborateurs dans l'application OPALE</b> La Cour recommande au service RH d'effectuer une revue de l'ensemble des fonctions des collaborateurs au sein de l'application OPALE afin de s'assurer que ces dernières soient conformes aux fonctions occupées.	1	SRH	07.2013	01.10.2013	Fait. La mise à jour a été effectuée et les contrôles par les services également. Une nouvelle liste paramétrée a été élaborée à cet effet. Par ailleurs, à chaque nouvelle entrée, un contrôle des onglets opale concernés est effectué et les documents sont classés dans le dossier du personnel.

No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
7.4	<p><b>Recommandation n°29 – Formalisation du processus</b></p> <p>La Cour invite le service RH à formaliser et mettre en place un SCI relatif au processus d'évaluation des fonctions. Ce dernier devra inclure notamment la mise en œuvre formelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• du formulaire de demande d'évaluation ;</li> <li>• de l'analyse formalisée de la part du service RH ;</li> <li>• du procès-verbal de l'entretien d'évaluation ;</li> <li>• du procès-verbal de la commission paritaire.</li> </ul> <p>Ce processus devra tenir compte des contrôles à mettre en œuvre, notamment afin de limiter le risque d'erreur lors :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• du positionnement des annuités lors des réévaluations de fonction ;</li> <li>• de la détermination de la date d'entrée en fonction de chaque réévaluation, qui par ailleurs doit faire l'objet d'une décision du Conseil administratif.</li> </ul>	1	SRH	06.2013	01.01.2014	Fait. Une check-list de contrôle ainsi qu'un questionnaire d'analyse RH ont été établis.

No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
8.4	<p><b>Recommandation n°30 – Formalisation du processus</b></p> <p>La Cour invite le service RH à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI relatif au processus de santé et sécurité. Ce dernier devra notamment tenir compte de l'établissement d'un cahier des charges du « chargé de sécurité MSST », d'un suivi des besoins identifiés en termes de formation des collaborateurs, de l'établissement d'un catalogue des obligations – risques – mesures identifiés par la Ville de Carouge et des actions préventives prises pour chaque domaine. Dans ce cadre, le service RH devra également être en mesure de fournir une liste des procédures spécifiques, avec leur statut (dossier sans entrée en matière, en cours de résolution ou clôturé), et les informations y afférentes devront être présentes dans le dossier du personnel de chaque collaborateur.</p> <p>Pour ce faire, la Cour invite la Ville de Carouge à s'inspirer des documents existants, que ce soient ceux de la SUVA, de l'Association suisse pour la sécurité au travail et la protection de la santé dans les services publics ou encore du Bureau suisse de prévention des accidents (BPA). Ce dernier a par exemple établi un document de synthèse « <i>Élaborez un système de sécurité dans votre commune</i> » qui se compose de 10 éléments.</p>	2	SRH, Services	12.2015		<p>En cours.</p> <p>Deux « chargés de sécurité MSST » ont été désignés. Ils devraient obtenir leur certification courant 2014. La mise en place des MSST se fera sous l'égide du service informatique, logistique et de la protection de la population en collaboration avec le service des ressources humaines.</p>

No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
8.4	<p><b>Recommandation n°31 – Statistiques, gestion des absences et autres indicateurs</b></p> <p>La Cour invite le service RH à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCl relatif au processus de santé et sécurité, et plus spécifiquement concernant la gestion des absences et statistiques y afférentes, ainsi que la finalisation de la mise en place de son « cockpit des absences ». Il conviendrait aussi d'ajouter dans ce cockpit d'autres indicateurs, tels que ceux relatifs à la formation, à la mobilité interne, au taux de rotation des effectifs, etc.</p> <p>De plus, la Cour recommande au service RH de mettre en place des analyses et une gestion plus ciblées des absences.</p>	2	SRH	06.2014		<p>En cours.</p> <p>Les taux d'absentéisme et le turn over sont fournis annuellement. Le cockpit des absences sera opérationnel dans le courant de l'automne en intégrant le nouveau paramétrage nécessaire au développement des indicateurs définis pour la mise en place d'une gestion intégrée des absences. En effet, le CA a prévu de porter aux projets de budget 2015 et 2016 les sommes nécessaires à la mise en œuvre d'un projet de gestion des absences avec une société externe. Ce projet est prévu entre septembre 2015 et juin 2016.</p>
8.4	<p><b>Recommandation n°32 – Procédure particulière</b></p> <p>La Cour invite le secrétaire général à prendre toutes les mesures requises pour s'assurer du respect par l'ensemble des collaborateurs de l'article 28 du statut du personnel, ce qui aura également pour avantage de supprimer le ressenti d'inégalités de traitement.</p>	3	CA, SG	08.2013	Octobre 2013	Fait.

No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9.1.4	<b>Recommandation n°33 – Formalisation du processus</b> La Cour invite le service RH à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI relatif au processus de gestion de la paie. Ce dernier devra notamment établir une procédure opérationnelle concernant le traitement des salaires, indemnités et débours, ainsi que mettre en place des contrôles formalisés des paramètres annuels et mensuels au niveau du service RH.	2	SRH, SFIN	31.12.2014 (initial 12.2013)		En cours. Le SCI est en cours d'élaboration. Des contrôles ont d'ores et déjà été instaurés et effectués.
9.2.4	<b>Recommandation n°34 – Rémunération complémentaire des membres du Conseil administratif</b> Le Conseil administratif est invité à soumettre au Conseil municipal une délibération ad hoc pour tout traitement ou indemnité venant s'ajouter à ceux prévus par la délibération relative au budget, et ce préalablement à leur versement.	1	CA, SCES	08.2013	01.01.2014	Fait.
9.2.4	<b>Recommandation n°35 – Formalisation du processus</b> La Cour invite le service RH à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI relatif au processus de gestion de la paie, notamment par la mise en place de contrôles formalisés au niveau du service RH, afin de s'assurer de la correcte imputation des charges salariales dans les différentes rubriques d'OPALE.	1	SRH, SFIN	31.12.2014 (initial 12.2013)		En cours. Les imputations modifiées des rubriques sont contrôlées depuis janvier 2014. Un contrôle de l'imputation de chaque rubrique a été effectué en mai 2014. Des listes de contrôles doivent encore être élaborées afin de s'assurer du bon emploi de la bonne rubrique pour toutes les variables.

No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9.2.4	<b>Recommandation n°36 – Indemnités et débours</b> La Cour invite le service RH à s'assurer que toutes les indemnités non prévues dans le règlement soient avalisées avant tout paiement par le Conseil administratif, et que toutes les conditions d'octroi d'indemnités ou de débours récurrents (par exemple, participation forfaitaire de la Ville de Carouge aux apéritifs de départ à la retraite des collaborateurs) soient introduites dans le règlement concernant les indemnités diverses et remboursements de frais.	1	SRH	31.05.2015 (initial 12.2014)		Sans effet. Cette recommandation est reportée au mois de mai 2015 avec la révision de l'ensemble des articles statutaires et réglementaires.
9.2.4	<b>Recommandation n°37 – Indemnités de piquet</b> La Cour recommande au service RH de clarifier la situation concernant les indemnités de piquet et de permanence, et à reporter les différentes indemnités autorisées (conditions, montants, collaborateurs concernés, etc.) dans le règlement y afférent, puis de le soumettre pour approbation au Conseil administratif.	2	SRH	01.10.2014 (initial 11.2013)		En cours. Une version « test » a été mise en place au sein du SVEM pour la saison 2013-2014. Le règlement sera clarifié avant la saison 2014-2015 et intégrera les piquets de permanence.
9.3.4	<b>Recommandation n°38 – Formalisation du processus</b> La Cour invite le service RH à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI relatif au processus de gestion de la paie, notamment par la mise en place de contrôles formalisés au niveau du service RH, afin de s'assurer du correct calcul et de la correcte imputation des charges salariales dans les différentes rubriques d'OPALE.	2	SRH, SFIN	31.12.2014 (initial 12.2013)		En cours. Les imputations modifiées des rubriques sont contrôlées depuis janvier 2014. Un contrôle de l'imputation de chaque rubrique a été effectué en mai 2014. Des listes de contrôles doivent encore être élaborées afin de s'assurer du bon emploi de la bonne rubrique pour toutes les variables.

No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9.3.4	<b>Recommandation n°39 – Primes et gratifications</b> La Cour recommande au service RH de s'assurer que toutes les conditions d'octroi et les montants des primes et gratifications soient introduits dans un règlement, approuvé par le Conseil administratif, et ce pour autant que le versement de ces primes et gratifications soit conforme au statut du personnel.	1	SRH	31.05.2015 (initial 06.2014)		Sans effet. Cette recommandation est reportée au mois de mai 2015 avec la révision de l'ensemble des articles statutaires et réglementaires.
9.4.4	<b>Recommandation n°40 – Application de gestion des horaires</b> La Cour invite le service RH à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI relatif à l'application de gestion des horaires, notamment par la finalisation, la formalisation et la mise en place de l'ensemble des contrôles et analyses y afférents, afin de s'assurer du correct calcul et de la correcte imputation des horaires et des charges salariales. Dans ce cadre, l'ensemble des règles relatives aux horaires implémentés dans l'application de gestion des horaires devra être repris et diffusé dans le cadre d'un règlement officiel dûment approuvé. En ce qui concerne la planification des collaborateurs à temps partiel, les gérants horaires devraient uniquement utiliser l'option « saisie en heures » et non en « jour complet ».	2  1	SRH  SRH, Services	12.2014  09.2013		En cours. Une procédure de contrôle du service des ressources humaines, comprenant une check-list de formalisation, est en cours d'élaboration. De même, une procédure de contrôle est en cours d'élaboration pour les gérants horaires afin de préciser les types d'absence à contrôler et la périodicité des contrôles. Des contrôles sont d'ores et déjà effectués sur les points relevés par la Cour.

No 67 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Carouge		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9.4.4	<p><b>Recommandation n°41 – Formalisation du processus</b></p> <p>La Cour invite le service RH à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCl relatif au processus de gestion de la paie, notamment par la mise en place de contrôles formalisés au niveau du service RH, afin de s'assurer du correct calcul et de la correcte imputation uniforme des charges salariales et des horaires.</p>	2	SRH, SFIN	31.12.2014 (initial 12.2013)		En cours. Des changements de rubriques ont déjà été effectués et continuent à être identifiés. Depuis fin 2013, les visas successifs (gérants horaires et service des ressources humaines) ne permettent plus de modification a posteriori au sein des services modifiant les décomptes horaires par rapport au paiement. Le contrôle des indemnités SA/DI/nuit a été effectué ce qui a permis de détecter un problème suite à la mise à jour du logiciel effectuée début mai 2014.
9.4.4	<p><b>Recommandation n°42 – Paiement d'heures supplémentaires à des chefs de service</b></p> <p>La Cour recommande au service RH de mettre en place un processus opérationnel qui garantisse que tout paiement d'heures supplémentaires ou d'indemnités soit effectué de manière conforme au règlement concernant les indemnités diverses et remboursements de frais. Dans ce cadre, il apparaît nécessaire de clarifier la formulation des articles 3 et 4 dudit règlement, afin de prévenir tout risque de mauvaise interprétation et d'inégalité de traitement.</p>	1	SG, SRH	12.2014		En cours.

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

## N° 68 Ville de Chêne-Bougeries : audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines rapport publié le 28 août 2013

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

Actuellement, 8 recommandations ont été mises en œuvre, 34 sont en cours de mise en œuvre et 9 sont restées sans effet.

Parmi les **8 recommandations mises en œuvre**, des solutions ont pu être réalisées notamment dans les domaines suivants :

- Analyse des besoins en personnel : un tableau prévisionnel a été établi.
- Accès informatiques : une description de processus et un tableau récapitulatif des droits d'accès ont été établis et validés.
- Restitution de matériel : une checklist à utiliser lors de tout départ de collaborateur a été établie.
- Délégation de compétences : les délégations de compétences au secrétaire général ont été avalidées.
- Avances sur salaires et prêts au personnel : une directive y afférente a été adoptée.

La Cour note les mesures prises par la Ville de Chêne-Bougeries depuis la publication du rapport, qui pourront faire l'objet d'une vérification détaillée ultérieure.

Les **34 recommandations en cours** portent sur divers aspects, comme par exemple la formalisation des processus, des procédures et des contrôles y afférents, la mise en œuvre d'outils et d'indicateurs RH, la

refacturation aux collaborateurs concernés de l'utilisation des téléphones portables à des fins non professionnelles, ou encore la mise en place du système de contrôle interne (en matière de recrutement, de tenue des dossiers du personnel, etc.).

Les **9 recommandations restées sans effet** résultent notamment de l'absence de mise en place d'un système de contrôle interne (en matière de résiliation des rapports de service, de développement de compétences, de gestion de la paie, etc.), de primes et gratifications toujours versées en non-conformité du Statut du personnel actuellement en vigueur, ainsi qu'aux discussions restant à mener avec les partenaires sociaux dans le cadre de l'établissement d'un nouveau Règlement du personnel.

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

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation n°3 – Descriptions de fonction et de poste</b></p> <p>La Cour recommande à l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries de contrôler et de formaliser les étapes en ce qui concerne les descriptions de fonctions et les descriptions de poste.</p> <p>En ce sens, un contrôle doit être mis en œuvre afin de s'assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'ensemble des fonctions précisées dans les contrats de travail dispose d'un descriptif ;</li> <li>• les descriptions de poste soient développées pour les fonctions définies par le Conseil administratif.</li> </ul>	3	SG	30.03.2014		<p>En cours.</p> <p>Un descriptif de fonction a été établi pour les diverses fonctions de la Ville de Chêne-Bougeries. L'ensemble des descriptions de poste requis n'a pas été établi.</p>
4.1.4	<p><b>Recommandation n°4 – Publication de l'annonce</b></p> <p>De manière à s'assurer que l'annonce de recrutement contienne l'ensemble des compétences souhaitées pour le poste mis au concours, la Cour recommande à l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries, dans le cadre de la mise en place du SCI, d'inclure une étape de validation formelle de l'annonce de recrutement par le responsable de service concerné. De plus, hormis lorsque la confidentialité l'exige, une formalisation de la publication de l'annonce devra également être mise en œuvre dans les dossiers de recrutement.</p>	2	SG	30.09.2014 (initial 31.12.2013)		<p>En cours.</p> <p>Cette étape de contrôle n'a pas été inscrite dans le SCI de la commune.</p>

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<b>Recommandation n°5 – Sélection des candidats</b> La Cour invite les RH à établir des grilles de sélection harmonisées afin d'analyser les candidatures reçues en fonction des exigences du poste, ce qui permettra d'avoir une documentation transparente du mode de sélection. En ce qui concerne les entretiens de sélection, les RH devront également mettre à disposition un modèle de grille d'entretien.	3	SG	31.12.2014 (initial 31.12.2013)		En cours.  Les grilles de sélection n'ont pas encore été établies. Néanmoins, une fiche d'entretien est en vigueur depuis février 2014.
4.1.4	<b>Recommandation n°6 – Vérification des références</b> La Cour recommande, sur la base des références fournies par le candidat, la vérification d'au minimum deux des dernières expériences professionnelles et l'authenticité des diplômes obtenus dans certains cas. Afin de ne pas alourdir inutilement le travail administratif, elle invite les RH à définir les minima exigibles selon les fonctions et classes.	2	SG	31.12.2014 (initial 31.12.2013)		En cours.

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<b>Recommandation n°7 – Tests techniques</b> Dans le cadre de la vérification des compétences, la Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à définir une liste des fonctions devant être soumises à des tests spécifiques durant le processus de recrutement. Sa mise en œuvre systématique devra faire l'objet d'un suivi de la part des RH afin de s'assurer d'une homogénéité entre les services.	2	SG	31.12.2014 (initial 31.12.2013)		En cours. La liste des fonctions pour lesquelles un test spécifique est requis en complément du deuxième entretien de recrutement doit encore être établie.
4.1.4	<b>Recommandation n°8 – Proposition salariale – annuités</b> La Cour recommande aux RH de revoir et de clarifier les critères d'évaluation amenant à la prise en compte des années d'expérience professionnelle. Une fois la méthodologie validée par le Conseil administratif, les RH devront vérifier la prise en compte des années d'expérience de l'ensemble des collaborateurs afin d'assurer une égalité de traitement. À cette issue, le résultat global devra être soumis au Conseil administratif pour validation.	3	SG	31.12.2014 (initial 30.03.2014)		En cours. Une directive relative à la fixation du salaire initial a été établie et approuvée par le CA le 3 juillet 2014. La vérification de la prise en compte des années d'expérience de l'ensemble des collaborateurs n'a pas encore été réalisée.

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Déla i au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation n°9 – Contrat de travail</b> La Cour recommande à l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries de prévoir, dans le cadre de la mise en place du SCI, une étape de revue des contrats de travail afin de s'assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>la fixation de salaire respecte le statut du personnel ;</li> <li>la classe de traitement soit bien validée par le Conseil administratif.</li> </ul>	3	SG	31.12.2014 (initial 30.03.2014)		<p>En cours.</p> <p>La validation par le CA a eu lieu pour les neuf engagements réalisés depuis la sortie du rapport de la Cour.</p>
4.1.4	<p><b>Recommandation n°10 – Proposition salariale – Contrats de droit privé</b> La Cour invite le Conseil administratif à établir les propositions salariales des contrats de droit privé sur base d'une grille de traitement (fourchette salariale prédéfinie). Pour ce faire, ces dernières devront également être rattachées à des fonctions définies par le Conseil administratif.</p>	2	SG	À déterminer 30.06.2014		<p>Sans effet.</p> <p>Aucun engagement sous droit privé n'a été opéré depuis la sortie du rapport de la Cour.</p> <p>Un nouveau délai de mise en œuvre ne peut pas être estimé car dépendant des discussions à mener avec les partenaires sociaux, dans le cadre du nouveau Statut du personnel.</p>

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation n°11 – Validation du recrutement</b></p> <p>Dans le cadre de la mise en place du SCI, la Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à inclure :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dans la note adressée au Conseil administratif : un descriptif des 2 ou 3 derniers candidats en lice pour le poste avec un ordre de préférence ;</li> <li>• la validation formelle de cette note des RH par le responsable du service concerné par le recrutement.</li> </ul>	2	SG	31.12.2013		<p>En cours.</p> <p>Une note n'est pas encore systématiquement adressée au CA. De plus, la note actuelle ne prévoit pas de conclusion quant à la candidature « à prioriser ». En outre, une validation du choix prioritaire par le responsable de service n'est également pas prévue dans la note.</p>

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation n°12 – Validation par le Conseil administratif</b></p> <p>Afin de respecter le statut du personnel, la Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à présenter pour validation au Conseil administratif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>le recrutement de tout membre du personnel (employés communaux, fonctionnaires, auxiliaires, agents spécialisés, etc.) en précisant la fonction, le taux d'activité et la classe/annuité pour le traitement ou de prévoir une délégation de compétences formelle pour une partie des membres du personnel ;</li> <li>la nomination, après la période probatoire, des employés municipaux en précisant la fonction, le taux d'activité et la classe/annuité pour le traitement.</li> </ul> <p>En outre, il conviendra de respecter les dates de nominations post-probatoires afin de ne pas s'exposer à de possibles recours en cas de licenciement.</p> <p>Finalement, la Cour invite le Conseil administratif à étudier l'opportunité de proposer une modification du statut du personnel concernant les nominations.</p>	3	SG	31.12.2014 (initial 30.06.2014)		En cours.

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<b>Recommandation n°13 – Dossier administratif</b> La Cour recommande à l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries de prévoir, dans le cadre de la mise en place du SCI, un contrôle de l'ensemble des documents liés à l'entrée en fonction dans le dossier de chaque collaborateur.	1	SG	31.12.2013		En cours.
4.1.4	<b>Recommandation n°14 – Mise à jour des accès informatiques</b> La Cour invite le service informatique à formaliser l'ensemble des activations des droits d'accès avec les autorisations du personnel encadrant concerné.	2	SG	31.12.2013	13.02.2014	Fait.  Un tableau des droits d'accès a été établi puis transmis pour validation au CA.
4.1.4	<b>Recommandation n°15 – Évaluation des fonctionnaires</b> La Cour recommande aux RH de prendre des mesures afin de s'assurer du respect du calendrier lié aux évaluations. Dans le cadre de la révision du statut du personnel décidé par le Conseil administratif en date du 21 février 2013, le Cour l'invite à introduire la notion d'évaluation et d'en préciser les échéances (pour la fin de la période d'essai, pour la fin de période probatoire, puis annuelle).	3	SG	31.12.2014		En cours.  Un projet de règlement concernant l'évaluation des fonctions du personnel et un calendrier des évaluations 2014 ont été établis.

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation n°16 – Évaluation des contrats de droit privé</b></p> <p>La Cour recommande aux RH de mettre en place un entretien d'évaluation pour les contrats de droit privé dont la période de renouvellement s'étend au-delà de douze mois. Ce dernier devrait être joint systématiquement au préavis du service lors de l'engagement pour les cas où ces derniers seraient sélectionnés pour des postes de fonctionnaires. Ceci pourrait également être précisé dans le nouveau statut du personnel.</p>	2	SG	31.12.2014		Sans effet.
4.1.4	<p><b>Recommandation n°17 – Système de contrôle interne (SCI)</b></p> <p>La Cour recommande à l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries de poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI. Concernant le processus de recrutement, ce dernier devra tenir compte de l'ensemble des catégories de personnel de la Ville de Chêne-Bougeries. Dans ce cadre, les RH devront pouvoir disposer en tout temps d'une liste du personnel recruté à jour et exhaustive.</p>	2	SG	31.03.2015 (initial 30.06.2014)		En cours.  Concernant le SCI, aucune procédure spécifique n'a encore été établie à ce jour. A noter qu'une liste du personnel recruté a été établie par les RH.

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<b>Recommandation n°18 – Communication au Conseil administratif</b> La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries, dans le cadre de la mise en place du SCI, à mettre en œuvre des contrôles permettant de s'assurer que l'ensemble des résiliations de rapport de service fasse systématiquement l'objet d'une communication ou d'une décision formelle du Conseil administratif.	4	SG	31.03.2015 (initial 30.09.2013)		Sans effet.  Une marche à suivre sera établie dans la cadre de la mise en place du SCI.
4.2.4	<b>Recommandation n°19 – Restitution du matériel</b> La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries, dans le cadre de la mise en place du SCI, à s'assurer que les contrôles prévus en matière de restitution du matériel mis à disposition soient systématiquement effectués et formalisés.	2	SG	31.12.2013	26.06.2014	Fait.  Une checklist à utiliser lors de tout départ de collaborateur a été établie.
4.2.4	<b>Recommandation n°20 – Droits d'accès</b> La Cour invite le service informatique à formaliser l'ensemble des désactivations des droits d'accès.  De plus, la Cour recommande d'effectuer une revue au minimum annuelle des droits d'accès notamment pour l'application OPALE.	3	SG	30.09.2013	13.02.2014	Fait.  Une description du processus a été établie et un tableau des droits d'accès a été créé et soumis à la validation du CA.

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<b>Recommandation n°21 – Formalisation du processus</b> La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI. Concernant le processus de résiliation des rapports de travail, les RH devront notamment pouvoir disposer en tout temps d'une liste des départs à jour et exhaustive.	2	SG	31.03.2015 (initial 31.12.2013)		En cours.  Une liste des départs du personnel a été établie par les RH. Néanmoins, une procédure spécifique doit encore être établie dans le cadre de la mise en place du SCI.
4.3.4	<b>Recommandation n°22 – Recrutement sans description de fonction ou de poste</b> La Cour recommande au Conseil administratif de formaliser et de délimiter précisément les contours de chaque mandat octroyé. De plus, il conviendra de s'assurer de l'existence de descriptions de fonction et de poste également pour les démarches de recrutement avec des mandataires externes.	3	SG	31.03.2015 (initial 30.06.2014)		Sans effet.

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

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	<p><b>Recommandation n°24 – Validation par le Conseil administratif</b></p> <p>La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI. Concernant le processus de gestion des carrières, ce dernier devra tenir compte de l'ensemble des possibilités offertes par la Ville de Chêne-Bougeries. Dans ce cadre, les RH devront pouvoir disposer en tout temps d'indicateurs de gestion des carrières (voir également la recommandation relative au cockpit des RH au chapitre 8).</p> <p>Ce processus devra tenir compte des contrôles qui devront être mis en œuvre afin de limiter le risque d'erreur notamment lors du positionnement des annuités en cas de changements de fonction, mais également vis-à-vis de la date d'entrée en vigueur du changement de traitement.</p>	3	SG	31.12.2014 (initial 30.06.2014)		<p>En cours.</p> <p>Un formulaire de demande de formation, ainsi qu'un formulaire d'évaluation des collaborateurs, ont été établis. Les indicateurs de gestion de carrière et la procédure interne ad hoc doivent encore être établis.</p>

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.4	<b>Recommandation n°25 – Établissement d'un règlement ad hoc</b> La Cour invite le Conseil administratif à établir un règlement ou une directive interne concernant le développement des compétences. Ce document devra notamment permettre de distinguer la formation continue des formations de longue durée et préciser les modalités d'octroi et de prise en charge de ces deux types de formation.	2	SG	31.12.2014 (initial 30.06.2014)		En cours.  Une directive concernant le perfectionnement et le développement professionnel est en cours d'approbation par le CA.
6.4	<b>Recommandation n°26 – Formalisation du processus</b> La Cour incite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI. Dans ce cadre, les RH devront s'assurer que les possibilités de formation sont communiquées de manière adéquate par les chefs de service à l'ensemble du personnel. En outre, les RH devront effectuer un suivi global des formations.	2	SG	31.12.2014 (initial 30.06.2014)		En cours.  Un tableau de suivi des formations acceptées pour l'année 2014 a été établi et une information a été diffusée par les RH relativement aux formations 2015.

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
7.4	<p><b>Recommandation n°27 – Classification des fonctions</b></p> <p>La Cour recommande à l'administration de Chêne-Bougeries d'effectuer une revue de l'ensemble des fonctions existantes afin qu'elles soient toutes rattachées à une classe. Cette liste de positionnement des fonctions devra être validée par le Conseil administratif.</p>	3	SG	À déterminer (initial 30.06.2014)		<p>En cours.</p> <p>Un état des lieux des fonctions actuelles, et des diverses classes y afférentes, a été validé par le CA lors de sa séance du 3 juillet 2014. Un nouveau système de rémunération devrait être prochainement proposé.</p> <p>Un nouveau délai de mise en œuvre ne peut pas être estimé car dépendant des discussions à mener avec les partenaires sociaux, dans le cadre du nouveau Statut du personnel.</p>
7.4	<p><b>Recommandation n°28 – Établissement d'un règlement ad hoc</b></p> <p>Dans l'attente d'un nouveau statut du personnel, la Cour invite le Conseil administratif à édicter par voie de règlement les modalités spécifiques liées à l'évaluation et à la réévaluation de fonction. Ce règlement pourrait notamment inclure des modalités de calcul univoques, la mise en place d'une commission paritaire ainsi que des voies de recours.</p>	2	SG	À déterminer (initial 30.06.2014)		<p>En cours.</p> <p>Un projet de règlement relatif au processus d'évaluation et à la réévaluation des fonctions est en cours de finalisation.</p> <p>Un nouveau délai de mise en œuvre ne peut pas être estimé car dépendant des discussions à mener avec les partenaires sociaux, dans le cadre du nouveau Statut du personnel.</p>

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
7.4	<p><b>Recommandation n°29 – Formalisation du processus</b></p> <p>La Cour invite l'administration de Chêne-Bougeries à formaliser et mettre en place un SCI relatif au processus d'évaluation des fonctions. Ce dernier devra inclure notamment la mise en œuvre formelle des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• du formulaire de demande d'évaluation ;</li> <li>• de l'analyse formalisée de la part des RH ;</li> <li>• du procès-verbal de l'entretien d'évaluation.</li> </ul> <p>Ce processus devra tenir compte des contrôles à mettre en œuvre, notamment afin de limiter le risque d'erreur lors du positionnement des annuités en cas de réévaluations de fonction.</p>	3	SG	30.09.2014		<p>En cours.</p> <p>Des projets de formulaires d'évaluation ont été établis et seront utilisés dès le second semestre 2014.</p>

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
8.4	<p><b>Recommandation n°30 – Formalisation du processus</b></p> <p>La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI relatif au processus de santé et sécurité. Ce dernier devra notamment tenir compte de la désignation d'un « chargé de sécurité MSST » et de l'établissement de la description de poste (cahier des charges), d'un suivi des besoins identifiés en termes de formation des collaborateurs, de l'établissement d'un catalogue des obligations, des risques, des mesures identifiés par la Ville de Chêne-Bougeries et des actions préventives prises pour chaque domaine. Dans ce cadre, l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries devra également être en mesure de fournir une liste des procédures spécifiques, avec leur statut (dossier sans entrée en matière, en cours de résolution ou clôturé), et les informations y afférentes devront être présentes dans le dossier du personnel de chaque collaborateur.</p> <p>Pour ce faire, la Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à s'inspirer des documents existants, que ce soient ceux de la SUVA, de l'Association suisse pour la sécurité au travail et la protection de la santé dans les services publics ou encore du Bureau suisse de prévention des accidents (BPA). Ce dernier a par exemple établi un document de synthèse « <i>Élaborez un système de sécurité dans votre commune</i> » qui se compose de 10 éléments.</p>	2	SG	30.09.2014		<p>En cours.</p> <p>La commune a signé le 20 novembre 2013 un mandat avec un prestataire externe spécialisé afin de mettre en place un processus dans le domaine de la santé et sécurité au travail.</p>

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
8.4	<p><b>Recommandation n°31 – Statistiques, gestion des absences et autres indicateurs</b></p> <p>La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI relatif au processus de santé et sécurité, et plus spécifiquement concernant la gestion des absences et statistiques y afférentes, par exemple avec la mise en place d'un « cockpit des absences » (analyse, suivi et reporting). Il conviendrait aussi d'ajouter dans ce cockpit d'autres indicateurs, tels que ceux relatifs à la formation, à la mobilité interne, au taux de rotation des effectifs, etc.</p>	2	SG	30.09.2014		<p>En cours.</p> <p>Certains suivis (taux d'absentéisme, sinistres maladie-accident) sont effectués par des prestataires externes. D'autres indicateurs devraient être disponibles d'ici la fin de l'année.</p>
9.1.4	<p><b>Recommandation n°32 – SCI relatif au processus de gestion de la paie</b></p> <p>La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI relatif au processus de gestion de la paie. Cette dernière devra notamment établir une procédure opérationnelle concernant le traitement des salaires, indemnités et débours, ainsi que mettre en place des contrôles formalisés des paramètres annuels et mensuels.</p>	3	SG	31.12.2014 (initial 31.12.2013)		<p>En cours.</p>

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9.2.4	<b>Recommandation n°33 – Indemnités et débours des conseillers administratifs</b> En annexe à la délibération budgétaire annuelle, le Conseil administratif est invité à soumettre au Conseil municipal un descriptif de la nature et des types de frais (frais de parkings, frais de réception, déplacements, etc.) couverts par l'indemnité de représentation versée aux conseillers administratifs.	2	SG	30.06.2014		En cours. Le CA a adopté lors de sa séance du 10 octobre 2013 un règlement relatif aux "frais et débours du CA". Ce règlement devrait être présenté pour la première fois aux membres du Conseil municipal dans le cadre des diverses séances de Commissions consacrées à l'examen du projet de budget communal 2015.
9.2.4	<b>Recommandation n°34 – Indemnités et débours des conseillers administratifs</b> Le Conseil administratif est invité à soumettre au Conseil municipal une délibération ad hoc pour tout traitement, indemnité ou débours venant s'ajouter à ceux prévus par la délibération relative au budget, et ce préalablement à leur versement.	2	SG	30.06.2014		En cours. Aucun dépassement budgétaire n'a été relevé par le CA sur 2014, et nécessitant une délibération ad hoc y afférente par le Conseil municipal. Néanmoins, il est à noter qu'aucune mesure n'a été formalisée dans le cadre de la mise en place du SCI permettant de s'assurer qu'une délibération ad hoc pour tout traitement, indemnité ou débours soit soumise au Conseil municipal si nécessaire.

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9.2.4	<p><b>Recommandation n°35 – Formalisation du processus</b></p> <p>La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI relatif au processus de gestion de la paie, notamment par la mise en place de contrôles formalisés, afin de s'assurer de la correcte imputation des charges salariales dans les différentes rubriques d'OPALE, et de la fixation adéquate des traitements de base/tarifs horaires/13<sup>ème</sup> salaire progressif/indemnités des collaborateurs en fonction de la grille de traitement. Les contrôles devront également permettre de garantir le versement aux collaborateurs concernés des montants qui leur sont effectivement dus, conformément au statut du personnel.</p> <p>En outre, un règlement relatif aux indemnités et aux débours, conformément aux exigences de l'article 47 du statut du personnel, devra être établi et transmis au Conseil administratif pour approbation.</p> <p>Ce règlement devra notamment lister les indemnités et débours autorisés, les fonctions concernées, les critères et conditions d'octroi, et les montants y afférents.</p>	3	SG	31.12.2014 (initial 31.12.2013)		En cours.
		3	SG	31.12.2014 (initial 30.03.2014)		Une procédure doit encore être établie et les contrôles formalisés.
						À noter qu'une directive en matière de débours et de remboursements de frais au personnel a été adoptée par le CA lors de sa séance du 10 octobre 2013. Néanmoins, elle ne comprend pas l'ensemble des débours forfaitaires versés par la commune.

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9.2.4	<p><b>Recommandation n°36 – Réductions du traitement de collaborateurs</b></p> <p>La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à s'assurer que toutes les réductions de traitement de collaborateurs (au motif des articles 50, 66 ou autres du statut du personnel) soient transmises au Conseil administratif pour examen, avant toute retenue sur salaire. La décision devra être clairement protocolée dans le procès-verbal de la séance du Conseil administratif.</p>	2	SG	30.09.2013		Sans effet.
9.2.4	<p><b>Recommandation n°37 – Indemnités diverses</b></p> <p>La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à clarifier la situation concernant les indemnités et les débours dans un règlement relatif aux indemnités et aux débours (qui reste à établir conformément à la recommandation ci-dessus). En cas d'octroi d'indemnités non prévues et non récurrentes, l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries devra s'assurer, avant tout paiement, d'avoir formalisé cette exception par écrit, ainsi que fait avaliser ladite indemnité par le Conseil administratif. Toutes les indemnités accordées devront garantir le respect de l'égalité de traitement des collaborateurs.</p> <p>La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à procéder de même en ce qui concerne l'octroi de téléphones portables professionnels.</p>	3	SG	30.09.2014 (initial : 31.12.2013)		En cours. Une directive relative à l'octroi et à l'utilisation de téléphones mobiles et professionnels est en cours d'approbation par le CA.

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9.2.4	<b>Recommandation n°38 – Téléphones portables professionnels</b> La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à s'assurer que les écarts identifiés et non justifiés de l'utilisation du téléphone portable soient refacturés aux collaborateurs concernés.	2	SG	30.10.2014 (initial : 30.09.2013)		En cours.  La refacturation aux collaborateurs concernés va prochainement entrer en vigueur, suite à une décision prise par le CA lors de sa séance du 3 juillet 2014.
9.3.4	<b>Recommandation n°39 – Formalisation du processus</b> La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI relatif au processus de gestion de la paie, notamment par la mise en place de contrôles formalisés et respectant le principe des quatre yeux afin de s'assurer du correct calcul des charges salariales et du respect du statut du personnel, de la LAVS, du RAVS et des DSD.	3	SG	31.12.2014 (initial : 30.03.2014)		En cours.  Une marche à suivre doit encore être établie et les contrôles formalisés.

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9.3.4	<p><b>Recommandation n°40 – Gratifications, allocations et autres montants versés aux collaborateurs</b></p> <p>La Cour recommande à l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries de s'assurer que toutes les conditions d'octroi et les montants des primes, gratifications, allocations et autres montants versés aux collaborateurs soient introduits dans un règlement, approuvé par le Conseil administratif, et ce pour autant que le versement de ces montants soit conforme au statut du personnel.</p> <p>Dans ce cadre, la Cour invite le Conseil administratif à recenser l'ensemble des points méritant une révision du statut du personnel et, après discussion avec les partenaires sociaux, de soumettre au Conseil municipal une nouvelle version.</p>	2	SG	À déterminer (initial : 30.06.2014)		<p>Sans effet.</p> <p>Le CA a décidé lors de sa séance du 26 juin 2014 de continuer à verser des indemnités et primes non prévues par le Statut du personnel actuellement en vigueur.</p> <p>Un nouveau délai de mise en œuvre ne peut pas être estimé car dépendant des discussions à mener avec les partenaires sociaux, dans le cadre du nouveau Statut du personnel.</p>
		3	SG	À déterminer (initial : 30.03.2015)		

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

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délaï au	Fait le	Commentaire
9.4.4	<p><b>Recommandation n°42 – Formalisation du processus</b> La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI relatif au processus de gestion de la paie, notamment par la mise en place de contrôles formalisés afin de s'assurer du respect du statut du personnel, ainsi que du correct calcul et de la correcte imputation uniforme des charges salariales et des horaires. Dans ce cadre, et afin de garantir le résultat des contrôles, il sera nécessaire de s'assurer que toutes les décisions prises soient dûment formalisées par écrit.</p> <p>De plus, l'ensemble des règles relatives aux horaires, tels que par exemple les critères et les conditions pour la récupération des heures supplémentaires, devront être reprises et diffusées dans le cadre d'une directive interne dûment approuvée et diffusée.</p>	3	SG	À déterminer (initial : 30.06.2014)		<p>Sans effet.</p> <p>Un nouveau délai de mise en œuvre ne peut pas être estimé car dépendant des discussions à mener avec les partenaires sociaux, dans le cadre du nouveau Statut du personnel.</p>
9.4.4	<p><b>Recommandation n°43 – Délégation de compétences au secrétaire général</b> La Cour invite le Conseil administratif de la Ville de Chêne-Bougeries à formaliser sa délégation de compétences au secrétaire général, notamment en ce qui concerne le seuil de paiement de 5'000 F (individuel ou cumulatif).</p>	1	SG	30.09.2013	23.01.2014	<p>Fait.</p> <p>Le CA a formalisé sa délégation de compétences au secrétaire général lors de sa séance du 23 janvier 2014.</p>

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

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9.5.4	<p><b>Recommandation n°46 – Formalisation du processus</b></p> <p>La Cour invite l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries à poursuivre ses efforts dans la mise en place du SCI relatif au processus de gestion de la paie, notamment par l'utilisation de comptes distincts pour les avances sur salaires et les prêts au personnel, par la mise en place de contrôles formalisés, afin de s'assurer que les avances sur salaires et les prêts au personnel sont octroyés conformément aux conditions émises dans la procédure interne restant à établir.</p> <p>En cas de dérogation initiale ou de modification ultérieure des conditions d'octroi, il s'agira de préciser et de documenter clairement les motivations prises en compte pour la décision, et de formaliser l'accord dans un contrat ou avenant au contrat.</p> <p>Dans ce cadre, il sera également adéquat que l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries mette en place les contrôles garantissant l'établissement en tout temps d'une liste des prêts au personnel exacte et exhaustive.</p>	3	SG	30.06.2014		<p>En cours.</p> <p>Une directive et des documents de suivi ont été établis et présentés au CA. Néanmoins, les contrôles opérationnels ne sont toujours pas formalisés, et une marche à suivre doit aussi être établie.</p>

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9.5.4	<p><b>Recommandation n°47 – Délégation de compétences au secrétaire général</b></p> <p>La Cour invite le Conseil administratif de la Ville de Chêne-Bougeries à formaliser sa délégation de compétences au secrétaire général, notamment en ce qui concerne le seuil d'octroi d'avances sur salaires et de prêts au personnel de 5'000 F.</p>	1	SG	31.12.2013	01.10.2013	<p>Fait.</p> <p>Le CA a adopté une directive qui intègre cette délégation de compétence.</p>
10.2.4	<p><b>Recommandation n°48 – Statut du personnel de la Ville de Chêne-Bougeries</b></p> <p>La Cour invite le Conseil administratif à recenser l'ensemble des points méritant une révision du statut du personnel et, après discussion avec les partenaires sociaux, à soumettre au Conseil municipal une nouvelle version.</p> <p>Dans ce cadre, compte tenu de l'entrée en vigueur de la nouvelle Constitution au 1<sup>er</sup> juin 2013 et afin d'être en conformité avec le droit supérieur, la Cour recommande au Conseil administratif d'intégrer au minimum les modifications suivantes au statut du personnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• suppression de la dernière phrase de l'article 12 ;</li> <li>• suppression de la dernière phrase de l'article 24 ;</li> <li>• modification de l'âge minimal de la retraite indiquée à l'article 79.</li> </ul>	3	SG	30.03.2015		<p>En cours.</p> <p>Un projet de nouveau Règlement du personnel a été transmis pour analyse à la Commission du personnel.</p>

No 68 Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines – Ville de Chêne-Bougeries		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
10.2.4	<b>Recommandation n°49 – Remplaçant du secrétaire général</b> La Cour recommande au Conseil administratif de désigner un remplaçant du secrétaire général, conformément à l'article 80 du statut du personnel, ainsi qu'à établir une description de poste (cahier des charges) afférente à cette activité de remplaçant.	1	SG/CA	31.12.2013		En cours. Un remplaçant du secrétaire général a été désigné par le CA lors de sa séance du 31 juillet 2013. Néanmoins, il n'existe pas à ce jour de document précisant les tâches dévolues à cette suppléance.
10.2.4	<b>Recommandation n°50 – Informations sur le personnel aux membres du Conseil administratif</b> La Cour recommande au Conseil administratif d'autoriser sans délai ni restriction l'ensemble des conseillers administratifs à connaître le niveau précis des salaires des collaborateurs de la Ville de Chêne-Bougeries.	3	SG/CAD	30.09.2013		Fait. Les informations de base ont été transmises. Toutefois, des travaux sont encore nécessaires pour que l'information liée à l'ensemble des éléments de rémunération soit présentée de manière complète.
10.2.4	<b>Recommandation n°51 – Tenue des dossiers du personnel</b> La Cour recommande à l'administration de la Ville de Chêne-Bougeries de mettre en place un processus opérationnel qui garantisse la complétude des dossiers du personnel.	2	SG	31.12.2014 (initial : 31.12.2013)		En cours. Une mise à jour des dossiers du personnel a été effectuée par les RH. Un modèle de dossier type doit encore être élaboré dans le cadre du SCI.

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

La Cour a émis **13** recommandations, toutes acceptées par la Commune de Corsier.

Actuellement, 10 recommandations ont été mises en place et 3 sont en cours de réalisation dont 1 concerne le SSCO.

Relativement aux **10 recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées notamment dans les domaines suivants :

- Mise en place des outils de suivi du budget de fonctionnement et des crédits d'investissement et le respect des dispositions légales en la matière.
- Mise à jour du rôle des contribuables et production de la taxation 2013 en matière de taxe professionnelle communale
- Mise en place de mesures de contrôles compensatoires au niveau des paiements.
- Obtention d'une lettre de mission de l'organe de révision qui précise, notamment, les contrôles qui seront effectués, le délai de remise du rapport, le montant prévu des honoraires. En outre, l'Exécutif s'est assuré que les réviseurs prendront en compte les aspects de conformité légale liés à la LAC/RAC et à la directive départementale.
- Votation du budget 2014 annuel selon la structure minimale admise par le Service de surveillance des communes (SSCO).

Parmi les **3 recommandations en cours au 30 juin 2014**, il est relevé que les efforts doivent être poursuivis notamment au niveau de:

- La procédure relative au traitement des demandes et à l'octroi de subventions.
- La formation des collaborateurs dans le domaine des marchés publics.
- La redéfinition de la notion d'agrément applicable aux organes de révision et d'en définir les critères, conditions et exigences (en attente de l'entrée en vigueur de MCH2).

La Cour relève avec satisfaction que les autorités communales ont déjà mis en place un grand nombre des recommandations de la Cour.

En ce qui concerne les recommandations qui sont actuellement mises en œuvre, la Cour encourage les autorités communales à poursuivre leurs efforts, notamment dans la mise en place d'un SCI (élaboration de directives et procédures et mise en place de mécanismes pour contrôler leur application) qui est un élément indispensable au respect des dispositions légales et réglementaires ainsi qu'un support à l'activité de l'administration communale.

No 69 Audit de gestion financière de la commune de Corsier		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	<p><b>Recommandation n°1</b></p> <p>De manière générale, la Cour recommande à l'Exécutif d'établir des directives/procédures manquantes, en vue d'avoir un SCI adapté à la nature et au volume des opérations de la commune. La Cour recommande d'instituer des règles concernant les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>établissement, présentation et approbation des documents financiers (budget, comptes annuels, rapport annuel et annexes, etc.) ;</li> <li>suivi des comptes et des budgets ;</li> <li>traitement des demandes et octroi de subventions,</li> </ul> <p>et mettre en place sous la forme de directives/procédures ad hoc, en indiquant les acteurs et les activités de contrôle devant être effectuées.</p> <p>Pour ce faire, la Cour encourage la commune à s'inspirer du « guide du système de contrôle interne des communes genevoises », qui propose des modèles de documents.</p>	1  3  1	CA, SG, CPT	Déjà fait  31.12.2013  31.12.2014	15.07.2014  31.12.2013  En cours	<p>En cours.</p> <p>Des procédures et directives ont été rédigées telles que des échéanciers concernant l'élaboration budgétaire et l'établissement des comptes ; ils viennent compléter les outils de contrôle déjà existants au moment de l'audit.</p>

No 69 Audit de gestion financière de la commune de Corsier		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	<p><b>Recommandation n°2</b></p> <p>La Cour invite les autorités communales de Corsier à mettre en place des outils de suivi du budget de fonctionnement et des crédits d'investissement, tels que des tableaux de bord.</p> <p>Il faudra également définir la périodicité d'établissement de tels documents, les destinataires (Exécutif, Conseil municipal, commissions, secrétaire général) ainsi que les actions attendues de ces derniers.</p>	3	SG, CPT	31.12.2013	30.06.2014	<p>Fait.</p> <p>Les autorités ont mis en place un tableau qui leur permet de suivre trimestriellement la consommation du budget de fonctionnement (y compris les engagements non comptabilisés) et des crédits d'investissement.</p>
4.4	<p><b>Recommandation n°3</b></p> <p>La Cour recommande aux autorités communales de Corsier de s'assurer que des mesures seront prises pour répondre aux exigences de l'article 310 alinéa 3 de la loi générale sur les contributions publiques (LCP, D 3 05).</p>	2	<p>SG, CPT</p> <p>a) Mise à jour du Rôle</p> <p>b) Décompte final</p>	<p>Réalisé</p> <p>31.12.2013</p>	<p>13.09.2013</p> <p>16.05.2014</p>	<p>Fait.</p> <p>La mise à jour du rôle et la taxation de 2013 en matière de taxe professionnelle communale ont été réalisées.</p>

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

No 69 Audit de gestion financière de la commune de Corsier		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	<p><b>Recommandation n°5</b></p> <p>Lors de la désignation de l'organe de révision pour l'exercice 2013, la Cour invite les autorités communales à s'assurer que les points essentiels à couvrir soient inscrits dans la lettre de mandat, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le type d'audit qui va être réalisé (en se basant sur les bonnes pratiques (« contrôle ordinaire » ou « contrôle restreint ») ou conformément aux directives émises par le département) ;</li> <li>• L'assistance au comptable dans le cadre d'écritures et du bouclage des comptes annuels doit être mentionnée ou exclue ;</li> <li>• Le montant des honoraires prévus ;</li> <li>• Le délai de remise du rapport de révision. Toutefois, l'article 75 alinéa 1 de la LAC précise que : « Le compte de fonctionnement, le compte d'investissements, le financement des investissements, le compte de variation de la fortune, le bilan et le compte rendu financier doivent être approuvés par le Conseil municipal le 15 mai au plus tard » ;</li> <li>• La participation à des séances avec les autorités communales doit être mentionnée ou exclue.</li> </ul>	2	CA, SG, CPT	31.12.2013	31.12.2013	<p>Fait.</p> <p>La lettre de mission de l'organe de révision précise les contrôles qui seront effectués par ce dernier, le délai de remise du rapport, les honoraires. Elle mentionne également expressément la prise en compte des dispositions légales (LAC/RAC) et réglementaires (Directive départementale).</p>

No 69 Audit de gestion financière de la commune de Corsier		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	<p><b>Recommandation n°6</b></p> <p>La Cour invite la commune de Corsier à respecter les dispositions légales en matière de droit budgétaire, à savoir à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• soumettre les dépassements de budgets de fonctionnement et d'investissements au Conseil municipal avant leur survenance,</li> <li>• s'assurer que les dépenses d'investissements sont prévues par un crédit de même nature,</li> <li>• s'assurer de présenter pour information les comptes et budgets annuels des groupements intercommunaux au Conseil municipal lors des votes des budgets et comptes de la Commune.</li> </ul> <p>À cet effet, la Cour recommande à la commune de Corsier d'inclure une étape de contrôle budgétaire validant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pour les comptes de fonctionnement : que la dépense est incluse dans le budget voté par le Conseil municipal. Dans le cas contraire, un crédit budgétaire supplémentaire devrait être demandé au Conseil municipal ;</li> <li>• pour les comptes d'investissement : que la dépense est incluse dans le périmètre du crédit d'engagement, que ce dernier a bien été voté par le Conseil municipal et qu'il est indiqué dans le tableau des investissements en cours le cas échéant.</li> </ul>	2	CA, SG	17.09.2013		Fait.
			CA, SG, CPT	30.09.2013	30.09.2013	Les cas de dépassements de budgets de fonctionnement et d'investissements sont présentés à la Commission des finances puis soumis pour approbation régulièrement au Conseil municipal en cours d'année.
			CA, SG	15.11.2013 au plus tard pour les budgets et 15.05.2014 au plus tard pour les comptes	12.11.2013	
			CA, SG, CPT	Immédiat	31.08.2013	Les comptes et budgets annuels des groupements intercommunaux sont présentés à la Commission des Finances et sont à disposition du Conseil municipal lors des approbations des budgets et des comptes.
			CPT	Immédiat	17.09.2013	

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

No 69 Audit de gestion financière de la commune de Corsier		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.4	<p><b>Recommandation n°7</b></p> <p>À des fins de contrôle, la Cour invite la commune de Corsier à conserver les offres/devis supérieurs à 7'500 F des entreprises non retenues pour démontrer en tout temps qu'elle respecte sa pratique de mise en concurrence des fournisseurs.</p>	1	SG, CPT	Immédiat	31.08.2013	Fait
6.4	<p><b>Recommandation n°8</b></p> <p>La Cour invite la commune de Corsier à se conformer à la réglementation en matière de marchés publics, ainsi qu'à instituer et formaliser une directive qui permette notamment l'identification systématique des marchés publics. Celle-ci pourrait inclure, d'une part, d'effectuer une revue de l'ensemble des contrats conclus avec les fournisseurs et, d'autre part, d'analyser les montants totaux dépensés sur certaines natures de charges.</p> <p>En outre, la Cour recommande à la commune de Corsier de s'assurer que les collaborateurs en charge des achats et acquisitions de travaux, fournitures et services suivent une formation dans le domaine des marchés publics.</p>	3	CA, SG, ST, CPT  SG, CPT	01.01.2014  31.12.2014	29.07.2014  En cours	<p>En cours.</p> <p>Une revue périodique annuelle est planifiée au 30 juin. Elle est documentée et communiquée à l'Exécutif et à la Secrétaire Générale.</p> <p>Pour 2014, la revue a été effectuée par la Secrétaire générale et 2 appels pour des marchés publics ont été lancés, dont celui relatif à la gestion des déchets.</p> <p>Vu le peu de procédures d'attribution de marchés publics que la Commune de Corsier doit réaliser, les autorités ont décidé de déléguer ce travail à des mandataires extérieurs. Il est prévu que seul le comptable suivra une formation.</p>

No 69 Audit de gestion financière de la commune de Corsier		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
7.4	<b>Recommandation n°9</b> La Cour des comptes invite le SSCO à faire passer les écritures correctives et modifier la présentation des comptes annuels.	3	SSCO	Immédiat	30.09.2013	Fait. Le SSCO a envoyé un courrier en date du 30 septembre 2013 demandant aux autorités de, notamment, faire passer les écritures correctives, puis de faire approuver les comptes modifiés par le conseil municipal. En ordre selon le SSCO.
8.4	<b>Recommandation n°10</b> Lors de la désignation de l'organe de révision pour l'exercice 2013, la Cour invite les autorités communales à s'assurer que les personnes en charge de la révision des comptes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• ont une connaissance appropriée des dispositions propres au droit budgétaire et des marchés publics, notamment parce qu'elles ont déjà effectué des missions auprès de collectivités publiques</li> <li>• sont conscientes des travaux particuliers engendrés par les dispositions relatives aux collectivités publiques</li> <li>• ont établi un budget d'honoraires en relation avec le volume du travail nécessaire.</li> </ul>	1	CA, SG, CPT	31.12.2013	31.12.2013	Fait. L'Exécutif s'est assuré que les réviseurs prendront en compte les aspects de conformité légale liés à la LAC/RAC et à la directive départementale. Pour le surplus, voir le commentaire de la recommandation no 5.

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

No 69 Audit de gestion financière de la commune de Corsier		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9	<p><b>Recommandation n°13</b></p> <p>Les autorités communales pourront s'appuyer sur la secrétaire générale et les collaborateurs/collaboratrices de l'administration communale pour mettre en œuvre les mesures restant à réaliser.</p> <p>Pour s'assurer de l'application des mesures mises en place, il est nécessaire que les autorités communales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• approuvent formellement les documents établis et en endossent la responsabilité ;</li> <li>• s'assurent que des contrôles soient réalisés de manière régulière sur le respect, par elles-mêmes et par le personnel de l'administration communale, des directives et procédures approuvées.</li> </ul> <p>Il serait souhaitable que ce travail soit réalisé par un mandataire, par exemple l'organe de révision, auquel il serait demandé un rapport ad hoc sur le sujet les premières années.</p>	1	<p>SG</p> <p>CA</p> <p>CA, SG, ST, CPT</p>	<p>31.12.2013</p> <p>30.09.2013</p> <p>31.12.2013</p>	31.12.2013	<p>Fait.</p> <p>Tous les documents ont été formellement approuvés. Des contrôles périodiques ont été mis en place avec l'aide de la Secrétaire Générale et du service de la comptabilité. Les autorités communales ont choisi de ne pas confier ce travail à un mandataire.</p>

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

La Cour a émis **17** recommandations, toutes acceptées par la Commune de Corsier.

Actuellement, 11 recommandations ont été mises en place, 5 sont en cours de réalisation, dont 1 concerne le SSCO, et 1 est restée sans effet.

Relativement aux **11 recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées notamment dans les domaines suivants :

- Mise en place des outils de suivi du budget de fonctionnement et des crédits d'investissement.
- Mise à jour du rôle des contribuables et production de la taxation 2013 en matière de taxe professionnelle communale.
- Mise en place de mesures de contrôles compensatoires au niveau des paiements.
- Obtention d'une lettre de mission de l'organe de révision qui précise, notamment, les contrôles qui seront effectués, le délai de remise du rapport, le montant prévu des honoraires. En outre, l'Exécutif s'est assuré que les réviseurs prendront en compte les aspects de conformité légale liés à la LAC/RAC et à la directive départementale.
- Votation du budget 2014 annuel selon la structure minimale admise par le Service de surveillance des communes (SSCO).
- Tenue d'un procès-verbal des séances du Conseil administratif.
- La gestion des droits d'accès à Opale.

Parmi les **5 recommandations en cours au 30 juin 2014**, il est relevé que les efforts doivent être poursuivis notamment au niveau de :

- Plusieurs procédures, notamment concernant les dépenses autorisées du Conseil municipal, la gestion de la caisse, le remboursement des frais des autorités communales n'ont pas encore été établies.
- Le rétablissement de l'ordre légal en matière de taxe professionnelle communale (si le registre des contribuables a été établi, il reste encore la taxation des années 2012 et 2013 à produire).
- La redéfinition de la notion d'agrément applicable aux organes de révision et la définition de critères, conditions et exigences applicables (en attente de l'entrée en vigueur de MCH2).

La **recommandation restée sans effet** concerne la demande aux autorités communales d'Hermance de s'assurer que les fonds conservés sur les comptes bancaires soient bien libres de toute contrainte et, dans l'affirmative, de procéder au transfert du solde et à la clôture du compte afin de limiter le prélèvement de frais bancaires. Cette recommandation sera traitée après l'élection complémentaire du maire de l'automne 2014.

La Cour relève avec satisfaction que les autorités communales ont déjà mis en place un grand nombre des recommandations de la Cour.

En ce qui concerne les recommandations qui sont actuellement mises en oeuvre, la Cour encourage les autorités communales à poursuivre leurs efforts, notamment dans la mise en place d'un SCI (élaboration de directives et procédures et mise en place de mécanismes pour contrôler leur application) qui est élément indispensable au respect des dispositions légales et règlementaires ainsi qu'un support à l'activité de l'administration communale.

No 70 Audit de gestion financière de la commune d'Hermance		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	<p><b>Recommandation n°1</b></p> <p>De manière générale, la Cour recommande à l'Exécutif la mise en place d'un SCI adapté à la nature et au volume des opérations de la commune. Pour ce faire, la Cour recommande notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• d'instituer des règles concernant les sujets suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>- établissement, présentation et approbation des documents financiers (budget, comptes annuels, rapport annuel et annexes, etc.) ;</li> <li>- suivi des comptes et des budgets ;</li> <li>- modalités d'engagements financiers de la commune ;</li> <li>- conclusion des contrats par la commune ;</li> <li>- achats et fournisseurs ;</li> <li>- factures et paiements ;</li> <li>- traitement des demandes et octroi de subventions ;</li> <li>- gestion des fonds spéciaux (legs avec des buts très spécifiques) de la commune d'Hermance ;</li> <li>- mettre en place sous la forme de directives/procédures ad hoc, en indiquant les acteurs et les activités de contrôles devant être effectuées ;</li> </ul> </li> </ul>	3	Ex + SG	01.04.2015 (initial 30.06.14)		<p>En cours.</p> <p>En raison des événements récemment survenus au sein de l'Exécutif (décès et mise en place d'une administration provisoire jusqu'à l'élection complémentaire planifiée à l'automne 2014), la commune n'a pas été en mesure de tenir le délai initial annoncé. Toutefois, certains processus et procédures ont déjà pu être finalisés et d'autres sont en cours de formalisation.</p>

No 70 Audit de gestion financière de la commune d'Hermance		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<ul style="list-style-type: none"> <li>d'établir et de formaliser une règle relative aux dépenses autorisées du Conseil municipal et de l'Exécutif. Celle-ci devra au moins traiter de l'ensemble des indemnités, des frais de repas, de réception ou de voyages remboursés par la commune, et préciser notamment le montant maximum par repas ou par voyage. Des activités de contrôle devront également être prévues afin d'assurer le respect du cadre défini.</li> </ul> <p>Pour ce faire, la Cour encourage la commune à s'inspirer du « guide du système de contrôle interne des communes genevoises », qui propose des modèles de documents.</p>	1	Ex + CM	01.04.2015 (initial 30.01.14)		En cours. La commune attend la tenue de l'élection complémentaire prévue à l'automne 2014 pour entamer la réflexion sur certains points (par exemple, l'établissement et la formalisation de règles relatives aux dépenses autorisées du Conseil municipal et de l'Exécutif) et terminer la mise en place complète de son SCI.
4.4	<p><b>Recommandation n°2</b></p> <p>La Cour invite les autorités communales d'Hermance à prendre toutes les mesures afin de s'assurer du respect de la directive actuelle et des directives futures, notamment au travers de la mise en place de contrôles réguliers et formalisés.</p>	2	Ex	31.12.2014		En cours. Les directives et procédures ne sont pas encore rédigées. Toutefois, les autorités communales respectent les procédures déjà mises en place par le biais de contrôles.

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

No 70 Audit de gestion financière de la commune d'Hermance		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	<b>Recommandation n°5</b> La Cour recommande aux autorités communales d'Hermance de désigner une personne responsable ou d'engager un mandataire pour la gestion de sa taxe professionnelle communale afin de combler les manquements et de respecter la législation en matière de taxation.	3	Maire	31.12.2014 (initial : immédiat)		En cours. Un mandataire a été engagé pour remplir cette obligation. Il a terminé la mise à jour du rôle des contribuables et doit encore procéder à la taxation des années 2012 et 2013.
4.4	<b>Recommandation n°6</b> La Cour recommande aux autorités communales d'Hermance de s'assurer que les fonds conservés sur les comptes bancaires sont bien libres de toute contrainte (par exemple, d'obtenir la confirmation qu'il ne s'agit pas d'un fonds spécial) et, dans l'affirmative, de procéder au transfert du solde et à la clôture du compte afin de limiter le prélèvement de frais bancaires.	2	Maire	31.12.2014 (initial : immédiat)		Sans effet.  Compte tenu des événements survenus (cités ci-avant), les autorités communales n'ont pas encore entrepris de démarches pour la mise en place de cette recommandation.
4.4	<b>Recommandation n°7</b> La Cour invite les autorités communales d'Hermance à : <ul style="list-style-type: none"> <li>• revoir les droits d'accès OPALE, notamment en s'assurant que chaque nom et chaque profil disposent uniquement des accès qui sont utiles au regard de la fonction occupée ;</li> <li>• mettre en place des contrôles réguliers afin de s'assurer que l'utilisation de chaque profil, et plus spécifiquement des profils super-user, est adéquate.</li> </ul>	2	SG	30.11.2013	30.11.2013	Fait.

No 70 Audit de gestion financière de la commune d'Hermance		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	<p><b>Recommandation n°8</b></p> <p>La Cour invite la commune d'Hermance à respecter les dispositions légales en matière de droit budgétaire et de comptes annuels, à savoir à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• soumettre les dépassements de budgets de fonctionnement et d'investissements au Conseil municipal avant leur survenance ;</li> <li>• s'assurer que les dépenses d'investissements sont prévues par un crédit de même nature ;</li> <li>• s'assurer de présenter les comptes annuels au Conseil municipal dans le délai légal, soit au moins deux semaines avant la délibération ;</li> <li>• s'assurer de présenter conjointement aux budgets et comptes annuels de la commune ceux des groupements intercommunaux.</li> </ul> <p>À cet effet, la Cour recommande à la commune d'Hermance, dans le cadre de la mise en place de son futur système de contrôle interne, d'inclure une étape de contrôle budgétaire validant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pour les comptes de fonctionnement : que la dépense est incluse dans le budget voté par le Conseil municipal. Dans le cas contraire, un crédit budgétaire supplémentaire devrait être demandé au Conseil municipal ;</li> <li>• pour les comptes d'investissement : que la dépense est incluse dans le périmètre du crédit</li> </ul>	2	EX	Immédiat	01.01.2014	<p>Fait.</p> <p>Voir recommandation 4.</p> <p>En 2014, l'exécutif a soumis 7 délibérations relatives à des crédits budgétaires supplémentaires et 2 relatives à des crédits d'engagement complémentaire.</p> <p>En cas de dépassements non prévisibles ou de faible importance, l'exécutif les annonce au Conseil municipal.</p> <p>Les comptes des groupements communaux sont publiés sur l'intranet de la commune qui est consultable par les membres du Conseil municipal.</p>
		3				
		2	Ex + SG	31.12.14		

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

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

No 70 Audit de gestion financière de la commune d'Hermance		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.4	<p><b>Recommandation n°12</b></p> <p>La Cour invite la commune d'Hermance à se conformer à la réglementation en matière de marchés publics. Pour ce faire, il sera notamment nécessaire de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>prendre des mesures permettant d'identifier et de justifier systématiquement la procédure devant être réalisée (procédure de gré à gré, sur invitation ou ouverte) ; à cet effet déterminer notamment la taille du marché ;</li> <li>s'assurer que les collaborateurs en charge des achats et acquisitions de travaux, fournitures et services soient formés en matière de réglementation des marchés publics.</li> </ul>	3	Ex	Immédiat	Octobre 2013	Fait. La commune a établi une procédure ainsi qu'une checklist d'informations qui rappellent les normes applicables en la matière.
7.4	<p><b>Recommandation n°13</b></p> <p>La Cour des comptes invite le SSCO à faire passer les écritures correctives et modifier la présentation des comptes annuels.</p>	3	SSCO	Immédiat	30.09.2013	Fait Le SSCO a envoyé un courrier en date du 30 septembre 2013 demandant aux autorités de faire passer les écritures correctives, puis de faire approuver les comptes modifiés par le conseil municipal. En ordre selon le SSCO.

No 70 Audit de gestion financière de la commune d'Hermance		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
8.4	<p><b>Recommandation n°14</b></p> <p>Lors de la désignation des mandataires actifs dans les domaines comptable et financier, la Cour invite les autorités communales à s'assurer que les personnes en charge de la révision des comptes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ont une connaissance appropriée des dispositions propres au droit budgétaire et des marchés publics, notamment parce qu'elles ont déjà effectué des missions auprès de collectivités publiques ;</li> <li>• sont conscientes des travaux particuliers engendrés par les dispositions relatives aux collectivités publiques ;</li> <li>• ont établi un budget d'honoraires en relation avec le volume de travail nécessaire.</li> </ul>	2	Ex	31.12.2013	31.12.2013	<p>Fait.</p> <p>Après une mise au point avec les réviseurs, les autorités communales ont choisi de maintenir le mandat des réviseurs et les ont assurés de leur confiance.</p> <p>Le budget des honoraires a été revu et des travaux plus importants ont été réalisés lors de la révision des comptes 2013.</p>
8.4	<p><b>Recommandation n°15</b></p> <p>Par le truchement du SSCO, le DIME est invité à soumettre aux communes genevoises des modèles standards de documents à utiliser (par exemple, tableau des investissements, annexe des comptes annuels, checklist détaillée des vérifications à effectuer par l'organe de révision, etc.).</p> <p>Ceci pourrait se matérialiser par un complément aux directives d'application du département telles que prévues à l'article 21 alinéa 1 du RAC.</p>	2	SSCO	Ces documents existent déjà et sont fournis aux communes. Ceux-ci seront toutefois modifiés avec le passage au MCH2	2015	<p>En cours.</p> <p>La mise en place du MCH2 est prévue pour l'exercice 2016.</p>

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

No 70 Audit de gestion financière de la commune d'Hermance		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9	<p><b>Recommandation n°17</b></p> <p>Pour initier et conduire la mise en place de ces mesures, les autorités communales doivent au préalable :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>déterminer quelle personne va conduire ces projets (chef de projet) ; la Cour considère que la secrétaire générale serait la mieux à même de remplir cette fonction de par sa connaissance de la commune et de sa relation de proximité avec les autorités communales ;</li> <li>définir, avec le chef de projet, si la commune d'Hermance dispose des compétences au sein de l'administration communale ou, dans le cas contraire, si elle doit faire appel à des compétences externes.</li> </ul> <p>Dans ce dernier cas, l'avantage est de pouvoir disposer d'une compétence dévolue entièrement à cette activité alors qu'en prenant une personne de l'administration, celle-ci devra arbitrer entre ses diverses tâches.</p> <p>Pour s'assurer de l'application des mesures mises en place, il est nécessaire que les autorités communales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>approuvent formellement les documents établis et en endossent la responsabilité ;</li> <li>s'assurent que des contrôles soient réalisés de manière régulière sur le respect, par elles-mêmes et par le personnel de l'administration communale, des directives et procédures approuvées.</li> </ul>	2	Ex	31.12.2013	Octobre 2013	<p>Fait.</p> <p>La commune a désigné la secrétaire générale comme chef de projet.</p> <p>Les procédures établies par la secrétaire générale depuis l'audit ont été approuvées par l'exécutif qui procède à des contrôles de leur application.</p> <p>Toutefois, il est rappelé qu'il reste plusieurs procédures importantes à établir (voir recommandation 1).</p>
		3	Ex	31.12.2013		

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

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

Actuellement, 5 recommandations ont été mises en place, 4 sont en cours au 30.06.2014 et 1 est restée sans effet.

Relativement aux **5 recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées notamment dans les domaines suivants :

- La valorisation des heures de glaces est effective dans les comptes révisés 2013-2014 de GFH.
- L'organe de révision de GFH a pour mandat de procéder à un contrôle ordinaire des comptes annuels 2013-2014.
- Des sources de financement externes aux collectivités publiques ont pu être trouvées. En effet, l'association a affiché une part de 30% provenant d'autres sources de financement pour l'exercice 2013-2014.
- Les indicateurs définis dans le contrat de prestations 2013- 2016 précisent les attentes des collectivités publiques.
- La mise en place des Swiss GAAP RPC. Toutefois, le rapport d'organe de révision n'étant pas encore émis à la date de parution du rapport annuel de la Cour, il n'a pas été possible pour celle-ci de s'assurer de la qualité des comptes annuels selon les RPC.

Parmi les **3 recommandations en cours au 30.06.2014**, il est relevé que les efforts doivent être poursuivis notamment au niveau de :

- La modification des statuts de l'association visant à la réduction des buts autour de la mission principale.
- La mise en place d'un système de contrôle interne.
- L'établissement d'un concept complet de la relève pour fédérer le hockey sur glace genevois.

La recommandation restée sans effet a trait à la définition des conditions qui mèneraient à une réduction partielle ou totale de leur subvention en fonction de l'atteinte ou non des objectifs. Le Canton et la Ville considèrent que l'article 20 du contrat de prestations 2013-2016 remplit en partie cette demande, avec une possibilité de rompre le contrat si nécessaire et n'envisagent pas d'autres actions.

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

La Cour relève le travail déjà effectué par l'association dans la mise en place des recommandations. Toutefois, elle lui suggère d'accélérer la mise en œuvre du SCI qui est un élément important dans la gestion opérationnelle de GFH.

No 71 Audit de légalité, financier et de gestion de l'association Genève Futur Hockey		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>La Cour invite le comité du GFH à proposer à l'Assemblée générale de réduire les buts pour permettre un pilotage financier et opérationnel plus efficace et performant. En outre, ils pourraient être accompagnés par des moyens ou des actions pour les atteindre.</p> <p>À titre d'exemple, les buts actuels pourraient être structurés de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir, développer et fédérer le hockey sur glace sur tout le territoire de la région genevoise. À cet effet : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer des synergies avec les collectivités publiques (notamment la Ville et le Canton de Genève), les communes et les associations sportives existantes.</li> <li>- Mettre à disposition des principaux acteurs une plateforme d'information sur les activités de l'association et qui vise la promotion du hockey sur glace.</li> <li>- Développer au niveau du hockey féminin un programme ambitieux et encadrer une demande croissante en ce domaine.</li> <li>- Organiser un tournoi international de hockey sur glace pour les jeunes.</li> </ul> </li> </ul>	1	Comité	30.04.2015		En cours. Le comité s'est engagé à réécrire les buts de l'association afin de clarifier la mission et les objectifs de GFH.

No 71 Audit de légalité, financier et de gestion de l'association Genève Futur Hockey		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encourager les jeunes âgés de 17 à 20 ans à continuer la pratique du hockey sur glace après leurs 16 ans en créant un programme adapté à leurs besoins particuliers afin de leur permettre de profiter de leur adolescence tout en les préparant à la vie adulte.</li> <li>• Encadrer professionnellement au niveau compétitif les jeunes talents issus du hockey sur glace et leur permettre de développer leur potentiel avec en perspective la possibilité de pouvoir jouer professionnellement dans la région genevoise. L'atteinte de ce but se ferait notamment par les moyens ou actions suivants :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motiver, au niveau de l'équipe professionnelle, tous les jeunes de la région genevoise à pratiquer le hockey sur glace à un haut niveau et leur permettre de développer leur potentiel avec en perspective la possibilité de pouvoir jouer professionnellement dans la région genevoise.</li> <li>- Organiser des conférences pour les joueurs et leurs parents sur les thématiques de la nutrition, de l'importance des études, des dangers de la consommation de drogues, de la préparation physique et psychologique.</li> </ul> </li> </ul>					

No 71 Audit de légalité, financier et de gestion de l'association Genève Futur Hockey		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offrir aux jeunes talents un programme de Sport-Études de haut niveau en étroite collaboration avec les collectivités publiques.</li> <li>- Encadrer des équipes de hockey sur glace dans des championnats organisés par la SIHF.</li> <li>• Former et aider au développement d'entraîneurs et d'arbitres issus de la population de la région genevoise.</li> <li>• Développer la promotion des patinoires sur le territoire de la région genevoise.</li> </ul> <p>Dans le cadre de la refonte des statuts, le Cour invite également le comité à s'assurer que les buts sont en adéquation avec les prestations ressortant du contrat de prestations.</p>					



No 71 Audit de légalité, financier et de gestion de l'association Genève Futur Hockey		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation 3</b></p> <p>La Cour invite le comité à renforcer le système de contrôle interne en mettant à jour les documents actuels ou en créant ceux requis, par exemple en instituant des règles ou en complétant celles existantes concernant les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• établissement, présentation et approbation des documents financiers (budget, comptes annuels, rapport annuel et annexes, etc.) ;</li> <li>• suivi des comptes annuels et des budgets ;</li> <li>• établissement de la déclaration fiscale ;</li> <li>• modalités d'engagements financiers ;</li> <li>• conclusion des contrats ;</li> <li>• achats et fournisseurs ;</li> <li>• factures et paiements.</li> </ul> <p>et de les mettre en place sous la forme de directives/procédures ad hoc, en indiquant les acteurs et les activités de contrôle devant être effectuées.</p> <p>En outre, nous recommandons à GFH de solliciter rapidement l'exonération fiscale au niveau fédéral.</p>	1	Président	30.04.2016		En cours. L'association et son comité s'engagent à mettre en place les différentes procédures et formalisation de procédures existantes dans le cadre de son projet de déploiement de SCI. La mission de contrôle ordinaire confiée à l'organe de révision permettra d'avoir un point de vue externe quant à l'existence du SCI.
		3	Comité	31.12.2013	20.06.2014	La demande d'exonération fiscale a été envoyée à l'AFC le 20.06.2014.

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

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

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

No 71 Audit de légalité, financier et de gestion de l'association Genève Futur Hockey		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	<p><b>Recommandation 8</b></p> <p>En cours d'audit et suite à un entretien entre la Cour des comptes et les représentants des pouvoirs publics, ces derniers ont apporté des mesures correctrices dans le nouveau contrat de prestations 2013-2016.</p> <p>À la lecture du dernier projet de contrat de prestations 2013-2016, la Cour recommande aux autorités de définir les conditions qui mèneraient à une réduction partielle ou totale de leur subvention en fonction de l'atteinte ou non des objectifs.</p>	1	DIP / DCS	04.09.2014	04.09.2013	<p>Sans effet.</p> <p>Le Canton et la Ville considèrent que l'article 20 du contrat de prestations 2013-2016 remplit en partie cette demande, avec une possibilité de rompre le contrat si nécessaire. Ces éléments pourraient être précisés dans le cadre d'un nouveau contrat de prestations.</p>
5.4	<p><b>Recommandation 9</b></p> <p>Les pouvoirs publics doivent définir précisément les prestations attendues et l'ordre d'importance de ces dernières. Il s'agit notamment de préciser :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• quelles équipes (catégorie, niveau, âge) sont concernées et définir les besoins de ces dernières.</li> <li>• une répartition des charges financières jugée acceptable pour chaque catégorie qui bénéficie de subventions ou de prestations.</li> </ul>	2	DIP / DCS	30.06.2014	04.09.2013	<p>Fait.</p> <p>Les indicateurs définis dans le contrat de prestations 2013-2016 précisent les attentes des collectivités publiques. Les prestations et le financement pourraient être redéfinis selon le nouveau projet sportif présenté à GFH par le Canton et la Ville. Les budgets présentés dans le cadre du contrat de prestations 2013-16 sont ventilés par équipe et par entité.</p>

No 71 Audit de légalité, financier et de gestion de l'association Genève Futur Hockey		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.4	<p><b>Recommandation 10</b></p> <p>La Cour recommande aux pouvoirs publics, en lien avec les objectifs du projet de concept cantonal du sport, d'établir un concept de promotion de la relève du hockey sur glace en vue de fédérer l'ensemble des acteurs locaux (clubs, pouvoirs publics et association cantonale). Pour ce faire, il sera nécessaire de définir, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les différents publics cibles,</li> <li>• Les missions de chacun des acteurs en lien avec les publics cibles définis,</li> <li>• Le besoin et l'utilisation (temps de glace) des infrastructures,</li> <li>• L'organisation de manifestations sportives.</li> </ul> <p>Dans ce cadre, une des priorités sera de désigner une entité en charge de la coordination, de la surveillance et du suivi de la formation des jeunes joueurs de 6 à 14 ans.</p> <p>Dans le cas où cette mission échoirait à GFH, la Cour recommande :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• à GFH : <ul style="list-style-type: none"> <li>- De faire inscrire cette mission dans ses statuts,</li> <li>- De revoir la composition du comité de direction afin qu'il soit composé de représentants de plusieurs clubs.</li> </ul> </li> </ul>	2	GFH, ACGHG et clubs avec le soutien du DIP et du DCS.	31.10.2014 (Délai initial 30.06.2014)	En cours	En cours. Un concept complet de la relève pour fédérer le hockey sur glace genevois est toujours en discussion. Les collectivités publiques ont organisé des séances de travail entre les différents partenaires.

No 71 Audit de légalité, financier et de gestion de l'association Genève Futur Hockey		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<ul style="list-style-type: none"> <li>aux pouvoirs publics de faire inscrire formellement cette mission dans le cadre du concept de promotion de la relève en définissant des objectifs tels que :               <ul style="list-style-type: none"> <li>La mise en place d'un conseil technique, auquel chaque club déléguerait un membre, sans qu'il ne doive formellement faire partie de GFH. Ce conseil permettrait de coordonner le règlement des questions techniques en lien avec la répartition des joueurs, les licences (A et B), etc. Il servirait enfin de contrôle de l'application des conventions de collaboration entre GFH et les clubs formateurs ainsi qu'à la surveillance de la mise en application des directives de formation (voir ci-dessous). L'établissement de directives de formation pour les joueurs de 6 à 20 ans.</li> </ul> </li> </ul> <p>Dans le cas où cette mission échoirait à l'ACGHG, la Cour recommande :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>à l'ACGHG :               <ul style="list-style-type: none"> <li>de faire inscrire cette mission dans ses statuts.</li> </ul> </li> <li>aux pouvoirs publics :               <ul style="list-style-type: none"> <li>D'établir un contrat de prestations en vue de donner des moyens à cette association.</li> </ul> </li> </ul>					

No 71 Audit de légalité, financier et de gestion de l'association Genève Futur Hockey		Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De définir des indicateurs et objectifs en relation dans le contrat de prestations tels que :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- La mise en place d'un conseil technique, auquel chaque club déléguerait un membre, sans qu'il ne doive formellement faire partie de l'AGFH. Ce conseil permettrait de coordonner le règlement des questions techniques en lien avec la répartition des joueurs, les licences (A et B), etc. Il servirait enfin de contrôle de l'application des conventions de collaboration entre GFH et les clubs formateurs ainsi qu'à la surveillance de la mise en application des directives de formation (voir ci-dessous)</li> </ul> </li> <li>L'établissement de directives de formation pour les joueurs de 6 à 20 ans.</li> </ul>					

## **N° 72 Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) : audit de gestion des files d'attente rapport publié le 3 décembre 2013**

La Cour a émis 16 recommandations, toutes acceptées par l'audité et le département concerné (anciennement DARES, devenu DEAS). Les HUG ont initié ces 6 derniers mois une série d'actions qui vont dans le sens des recommandations de la Cour.

Compte tenu des échéances de mise en place des recommandations à fin 2014 et fin 2015, les recommandations de la Cour n'ont pas encore pu être mises en œuvre.

Parmi celles-ci, il est notamment relevé que :

- Les définitions de la notion d'attente seront validées par la commission des blocs lors de la séance de septembre 2014, puis des rencontres sont prévues avec les chefs de service pour fixer les cibles à atteindre.
- Les HUG ont créé, le 1<sup>er</sup> avril 2014, un bureau d'admission directe. Un médecin cadre des urgences répond de 8h à 18h du lundi au vendredi à toutes les demandes des médecins traitants visant à hospitaliser leurs patients pour une semi-urgence (entre 24h et 72h). Ce bureau devrait faciliter l'accès aux services des HUG par les médecins de ville et réduire le nombre de passages aux urgences.
- L'analyse des vacations opératoires a permis l'ouverture de 2 salles d'opérations jusqu'à 20h et a entraîné la fermeture d'une vacation pour sous-utilisation.
- Le service des urgences fournit tous les mois à la direction générale une analyse des écarts par rapport aux cibles.

Une réflexion plus globale sur les prestations en matière de soins urgents en tenant compte de l'évolution de la population, de ses besoins et de son comportement sera traitée dans le cadre de la planification hospitalière 2015.

No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
1	<p>La Cour recommande aux HUG de mettre en place un projet d'analyse et de fiabilisation des indicateurs en lien avec la notion d'attente. Ce projet aura pour objectif avant tout de valider et éventuellement de compléter les indicateurs actuels en termes de suivi de l'attente au niveau département et direction générale.</p> <p>Le projet devra également permettre de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>fixer au sein des HUG une définition de la notion d'attente et notamment des éléments à prendre en compte pour calculer un délai d'attente (point de vue patient, point de vue HUG),</li> <li>définir une cible pour chacun des indicateurs au niveau d'un département, mais également au niveau de la direction générale en tenant compte de l'effet potentiel de « vases communicants » entre disciplines utilisant les mêmes ressources,</li> <li>s'assurer de la cohérence des cibles définies en matière de consultation par rapport à la capacité en matière d'opération et d'hospitalisation (lits),</li> </ul>	2	<p>Direction des opérations (DO)</p> <p>DO</p> <p>Direction analyse médico économique (DAME) / DO</p>	<p>30 sept. 2014</p> <p>31 déc. 2014</p> <p>31 déc. 2014</p>		<p>En cours. Les définitions seront validées par la commission des blocs lors de la séance de septembre 2014.</p> <p>En cours. Des rencontres sont prévues avec les chefs de service pour fixer selon la littérature et leur expérience les cibles à atteindre. L'objectif est que ces cibles ainsi que les données réelles soient visibles dans les TBI en 2015.</p> <p>En cours. Un système de modélisation est actuellement développé et testé avec l'EPFL et en partenariat</p>

No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<ul style="list-style-type: none"> <li>définir le moyen le plus efficient, fiable et reproductible pour obtenir et consigner l'information nécessaire à la constitution des indicateurs ; la généralisation de l'utilisation de l'outil Gréco pourrait être une solution.</li> </ul>		DAME / Direction médicale	31 déc. 2014 (initial 30 juin 2014)		<p>avec la DF. La modélisation concerne :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>le nombre de consultations par rapport au nombre d'interventions sur 1 semaine,</li> <li>le nombre d'interventions par rapport au nombre de lits sur 1 semaine,</li> <li>le nombre d'interventions générées par les consultations/spécialités (heures de vacations opératoires).</li> </ul> <p>En cours. L'outil GRECO ne permet pas de répondre à la recommandation. La DO travaille sur un projet dans le logiciel opératoire OPERA.</p> <p>Elle souhaite, d'ici fin 2014, ajouter dans les TBO des blocs opératoires, des indicateurs sur les délais d'attente pour les interventions.</p>

No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
2	<p>La Cour recommande aux HUG d'intégrer dans la définition des vacances l'impact en matière d'attente pour les patients. Cet impact devra être rapproché des cibles préalablement définies (cf. recommandation 1) afin d'ajuster si nécessaire l'allocation des moyens, notamment les salles de consultation.</p> <p>Les HUG devront également effectuer et formaliser une analyse des vacances afin de tenir compte de l'évolution des délais d'attente. Cette analyse devra être reconduite régulièrement (au minimum une fois par an).</p> <p>Enfin, les HUG devront également étudier la corrélation entre les vacances octroyées par disciplines ou médecins et la capacité en matière d'opération suite à une consultation ou à une hospitalisation (lits).</p>	2	DO / Commission des blocs	31 déc. 2014		En cours. Le projet de modélisation devrait apporter des éléments de réponse.

No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
3	<p>La Cour recommande aux HUG de recenser les pratiques des différents secrétariats et d'analyser l'impact de l'organisation actuelle sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>la communication vis-à-vis des médecins traitant et des patients,</li> <li>les délais pour obtenir un rendez-vous,</li> <li>la qualité des informations en lien avec l'attente des patients estimées et consignées par les différents secrétariats.</li> </ul> <p>La Direction générale devra, sur la base de cette analyse, se prononcer sur une uniformisation des pratiques à mettre en place et, le cas échéant, adapter le descriptif des postes des secrétaires.</p> <p>En complément, la Cour recommande de faire une analyse de l'expérience conduite au département de neurosciences cliniques depuis 2011 pour traiter les consultations dites semi-urgentes. Cette analyse devrait mettre en évidence et quantifier l'amélioration de l'accueil et déterminer les départements où une telle organisation serait envisageable.</p>	2	DO / DRH	31 déc. 2014		<p>En cours.</p> <p>Un mandat d'études sur les pratiques des secrétariats a été confié à la DPQ incluant les aspects suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>organisation,</li> <li>impact sur la communication,</li> <li>uniformisation des pratiques,</li> <li>expérience Neucli.</li> </ul>

No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délaï au	Fait le	Commentaire
4	<p>La Cour recommande au DARES et aux HUG de mener une réflexion de fond sur les prestations en matière de soins urgents afin de tenir compte de l'évolution de la population, de ses besoins et de son comportement.</p> <p>Il sera notamment important de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revoir les estimations du nombre probable de cas urgents dans les années à venir en qualifiant l'évolution des pathologies traitées en urgence notamment au sein des HUG,</li> <li>Mesurer l'impact qu'a eu le RUG depuis 2009 sur le flux d'entrées de patients au SU en termes de volume et de complexité des cas,</li> <li>Mener une réflexion plus large en matière de prestations d'urgence au niveau du canton afin d'identifier, au-delà du RUG, les alternatives aux HUG possibles notamment en fonction du type de maladies (aiguës, chroniques, psychiatriques), de l'âge des patients ou encore du coût des structures pouvant proposer des solutions d'urgence,</li> <li>Analyser les dépôts potentiels du flux électif vers le flux urgent,</li> <li>Mesurer le nombre de patients envoyés aux urgences par un médecin de ville faute de pouvoir faire hospitaliser en électif son patient.</li> </ul>	2	<p>DAME</p> <p>DAME</p> <p>HUG (initialement Direction générale de la santé)</p> <p>SU</p> <p>DO</p>	31 déc. 2014		<p>En cours.</p> <p>Cette recommandation est prise en compte dans les travaux de planification hospitalière 2015-2018. La modélisation est en cours d'élaboration.</p> <p>À noter que les HUG ont créé le 1er avril 2014 le bureau d'admission directe. Il s'agit d'un médecin cadre des urgences qui répond de 8h à 18h du lundi au vendredi à toutes les demandes de médecins traitants visant à hospitaliser leurs patients pour une semi-urgence (entre 24h et 72h).</p>

No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	La Cour recommande aux HUG de poursuivre l'analyse des raisons de la non-atteinte des cibles fixées par le SU en termes de délais de prise en charge des patients notamment pour les degrés d'urgence 1 et 2, ainsi que pour les durées de séjour. Sur la base de cette analyse, les HUG devront définir et mettre en œuvre un plan d'actions ou revoir les cibles si celles-ci ne sont plus adéquates.	2	Département médecine communautaire, de premier recours et des urgences	31 déc. 2014		En cours. Le département de médecine communautaire, de premier recours et des urgences fournit mensuellement à la direction les écarts par rapport aux cibles pour les indicateurs du service des urgences.
6	Étant donné la situation actuelle (cibles non atteintes) et l'évolution croissante du flux urgent de patients (ex. : augmentation du nombre d'urgences traitées - 60'897 en 2012, en hausse de 4 % par rapport à 2011), la Cour recommande aux HUG d'analyser les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>la typologie des cas traités et la concentration en un seul lieu du flux des patients du canton le week-end et la nuit,</li> <li>des alternatives à l'entrée unique du SU (permanence médicale au sein des HUG avec des ressources internes ou externes ...).</li> </ul> Sur la base de ces analyses, les HUG devront éventuellement reconsidérer les leviers d'actions proposés dans le cadre de l'étude détaillée menée en 2009 de ce service.	3	DO	31 déc. 2014		En cours. Le bureau d'admission directe a notamment été créé pour offrir une porte d'entrée aux HUG pour les médecins de ville. Cela devrait faciliter l'accès aux services des HUG et réduire le nombre de passages aux urgences.

No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
7	<i>Cf. recommandation 1</i>					
8	<p>La Cour recommande aux HUG de revoir, en fonction des délais d'attente cible et réels, l'ensemble des vacations attribuées aux disciplines. Pour ce faire, il est indispensable de connaître avec exactitude les délais d'attente réels et de fixer des cibles en termes de délai.</p> <p>Ces cibles doivent être définies par le département concerné et acceptées par la direction générale.</p> <p>En fonction des cibles retenues, l'allocation des ressources devra être revue, les horaires d'ouverture des blocs éventuellement modifiés. Par ailleurs, dans ce cadre, l'externalisation de certaines opérations ou encore le partenariat avec des cliniques privées pourront être étudiés sans se départir des missions de formation de l'hôpital universitaire.</p>	2	Commission des blocs / DO	31 déc. 2014		<p>En cours. Les cibles seront fixées chaque année en concertation avec les départements et traduites en termes budgétaires. Des rencontres sont prévues avec les chefs de service pour déterminer les cibles à atteindre.</p> <p>En cours. Les actions suivantes ont déjà été entreprises :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ouverture de 2 salles d'opération jusqu'à 20h et suivi de l'impact de cette mesure sur les délais d'attente,</li> <li>fermeture d'une vacation pour sous-utilisation.</li> </ul>

No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
9	<p>La Cour invite la commission des blocs, en collaboration avec la direction médicale et la direction générale, à établir plus précisément les règles de gestion et de fonctionnement des blocs opératoires.</p> <p>Les règles doivent être claires en matière de programmation et de réservation des salles d'opération afin d'éviter des pratiques hétérogènes rendant leur gestion plus complexe.</p> <p>Les règles doivent être validées par la direction générale et être transmises à l'ensemble des parties prenantes. Elles peuvent être formalisées dans la charte des blocs. À ce titre, cette charte devrait être complétée pour intégrer notamment les points suivants afin d'être un outil de management :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La somme des durées prévisionnelles d'intervention d'un jour considéré ne doit pas excéder la durée de la vacation ;</li> <li>• La règle des 72 heures qui permet d'utiliser les vacations restées libres ;</li> <li>• Les personnes autorisées à programmer des interventions. À l'heure actuelle, certaines secrétaires de chefs de service peuvent programmer dans le logiciel les opérations dans les salles dites « patronales » et les IAG du</li> </ul>	3	Commission des blocs / DO	30 sept. 2014		<p>En cours.</p> <p>La DO a rédigé une nouvelle charte des blocs qui sera soumise à la validation de la commission des blocs en septembre 2014.</p>

	<b>No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente</b>	<b>Mise en place (selon indications de l'audité)</b>				<b>Suivi par la Cour</b>
<b>Réf</b>	<b>Recommandation / Action</b>	<b>Risque</b> 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	<b>Responsable</b>	<b>Délai au</b>	<b>Fait le</b>	<b>Commentaire</b>
	bureau de programmation opératoire ne gèrent pas la planification à long terme de toutes les spécialités ; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les informations obligatoires transmises aux IAG pour effectuer la programmation (temps opératoire, urgence du cas...etc.) ;</li> <li>• Le rôle de la commission des blocs et les règles d'attribution des vacations ;</li> <li>• La prise en compte des interventions urgentes...etc.</li> </ul>					

No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
10	<p>La Cour recommande à la direction des ressources humaines de se rapprocher des départements et de la direction des opérations afin de discuter et de définir une stratégie en lien avec les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• formations et spécialisations des équipes opératoires,</li> <li>• profils des instrumentistes au regard des tâches à réaliser,</li> <li>• utilisation grandissante des nouvelles technologies (robotique),</li> <li>• composition des équipes d'interventions pour ouvrir une salle d'opération.</li> </ul>	2	DO	31 déc. 2015		Sans effet au 30.06.2014
11	La problématique des contraintes horaires différentes entre le personnel soignant et les médecins devra également être clarifiée afin de traiter un éventuel élargissement des plages horaires pour les salles d'opération.			Non applicable		En cours. cf observations des HUG dans le chapitre 4.3.5 du rapport

No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
12	<p>La Cour recommande aux HUG de faire un état des lieux de l'utilisation réelle des lits supplémentaires et de débordement afin :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'identifier leur volume et leur fréquence d'utilisation,</li> <li>- de qualifier la flexibilité actuelle de BDL1,</li> <li>- d'identifier l'impact potentiel du projet BDL2 sur cette flexibilité.</li> </ul> <p>Dans le cadre de cette réflexion, il serait important de prendre en compte le virage ambulatoire tout comme les contraintes liées à une population vieillissante.</p>	2	DO	31 déc. 2015		<p>En cours.</p> <p>La DO va modéliser et analyser les besoins en lits selon l'activité future de chaque département.</p>
13	<p>La Cour invite les HUG à anticiper de manière plus systématique la sortie en discutant dès que possible avec le patient de sa situation personnelle et de ses besoins. Le bureau de programmation opératoire pourrait être le lieu pour discuter de la date prévisionnelle et des conditions de sortie. Il est important également de maintenir avec les institutions actives dans le maintien à domicile une communication anticipée et régulière.</p> <p>La Cour invite les HUG à réaliser une analyse des horaires de sortie pour déterminer à quel moment les sorties ont lieu et déterminer si des gains d'efficience sont possibles.</p>	3	DO	31 déc. 2014		<p>En cours.</p> <p>Des améliorations sont à l'étude pour anticiper les sorties. Dès que cela est possible pour le patient et son entourage, les sorties des patients ont lieu le matin avant les entrées électives.</p>

No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
14	<p>La Cour invite les HUG à redéfinir le nombre souhaitable et approprié de lits dédiés aux patients en attente d'EMS.</p> <p>Par ailleurs, les HUG devront également envisager la requalification des personnes actuellement en attente d'EMS mais qui a priori pour des raisons de santé ne trouvent pas de place dans les structures d'EMS actuelles.</p> <p>Enfin, la location d'une partie de l'hôpital de Loëx à un EMS devra être précisée par la direction générale en lien notamment avec le besoin potentiel de places supplémentaires.</p>	1	DMIRG	31 déc. 2014		En cours.
		1	Direction générale des HUG	30 juin 2015		
15	<p>La Cour encourage la commission du réseau de soins à établir un plan d'action qui vise à doter le canton d'un système de gestion unique de la liste d'attente de places en EMS et des lits disponibles en EMS. L'ensemble des leviers d'actions doit être envisagé, voire une modification législative (Loi sur la santé (LS) et la Loi sur la gestion des établissements pour personnes âgées (LGEPA).</p> <p>Ce plan d'action devra s'inscrire dans la démarche lancée récemment par la DGS sur ce sujet en collaboration avec l'ensemble des acteurs cantonaux concernés.</p>	2	Direction générale de la santé	31 mars 2015 (initial 31 déc. 2015)		En cours.

No 72 Audit de gestion - Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) - Gestion des files d'attente		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
16	La Cour invite les HUG à mettre en place un pilotage global et transversal des files d'attente, afin d'éviter les effets non maîtrisés des vases communicants entre départements et pathologies.	2	DO	31 déc. 2015		En cours. La DO travaille sur la coordination et le suivi des délais d'attente.

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

### **rapport publié le 19 décembre 2013**

La Cour a émis 13 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'audité. Actuellement l'ensemble des recommandations est en cours de réalisation.

Parmi les recommandations en cours, il est relevé que l'étude d'opportunité du remplacement du logiciel actuellement utilisé pour gérer les statistiques dans un but d'industrialisation du SIDP ne pourra être effectuée dans les délais prévus initialement au vu des priorités établies dans le cadre du processus de gouvernance et de la diminution des ressources financières de l'État dans le domaine des systèmes d'information et de communication.

En outre, il convient de noter qu'une règle en matière de structuration de projets par lot de taille maximale a été mise en œuvre en mai 2014, pour la

partie concernant le SIDP. Il reste à intégrer cette recommandation dans les normes de l'État en matière de conduite de projet.

No 73 Audit de gestion - État de Genève - Coûts informatiques relatifs aux votations et élections		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>La Cour recommande à la DGSi de définir avec la Chancellerie une orientation stratégique pour le SIDP (les objectifs à atteindre y compris pour le vote électronique) à soumettre au Conseil d'État dans le cadre de la stratégie des systèmes d'information et de communication de l'administration cantonale (art. 4 al. 2 ROGSIC). Il s'agira à cette fin d'établir un plan directeur métier pour le SIDP ainsi que la stratégie permettant d'atteindre les objectifs fixés par ce plan. Cette stratégie globale pourrait se décliner en deux parties :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>la stratégie métier visant par exemple à automatiser autant que possible les opérations de dépouillement centralisé (voir le rapport de la Cour no 74 relatif au dépouillement centralisé) ;</li> <li>la stratégie informatique, basée sur les priorités assignées aux différents développements informatiques du SIDP.</li> </ul> <p><b>Recommandation 2</b></p> <p>Il conviendra ensuite de redéfinir le portefeuille de projets du SIDP selon la stratégie métier établie.</p>	3	DSOV avec appui de la DGSi	31.12.2014		En cours.
		2	DGSi	31.12.2015		En cours.

No 73 Audit de gestion - État de Genève - Coûts informatiques relatifs aux votations et élections		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p><b>Recommandation 3</b></p> <p>Une fois le plan directeur métier établi (voir chapitre 4.1), il s'agira de recueillir et prioriser les besoins métiers, techniques, fonctionnels et non fonctionnels, dans un « cahier des charges global du SIDP », subdivisé en lots priorisés et soumis au nouveau processus de gouvernance des SI de l'État de Genève.</p>	3	DSOV et DGSI	31.12.2015		En cours.
4.3.4	<p><b>Recommandation 4</b></p> <p>La Cour recommande d'analyser les possibilités de concentrer les applications du SIDP autant que possible afin de réduire la complexité du système, tout en maintenant la modularité nécessaire pour qu'il soit flexible en matière d'utilisation, de développement et de maintenance.</p> <p>Il convient de souligner que l'équipe de développement a déjà entamé des études à ce sujet. Celles-ci doivent être encore poursuivies pour déterminer la solution optimale à implémenter, dans le cadre de la nouvelle gouvernance des SI de l'État de Genève.</p>	2	DGSI	Engagé en 2015, pour une fin en 2017		En cours.

No 73 Audit de gestion - État de Genève - Coûts informatiques relatifs aux votations et élections		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p><b>Recommandation 5</b></p> <p>La Cour recommande d'étudier la possibilité de refonte de l'application VOTA. Il convient de souligner que l'équipe de développement a déjà entamé des études à ce sujet. Celles-ci doivent être encore poursuivies pour déterminer la solution optimale à implémenter, dans le cadre de la nouvelle gouvernance des SI de l'État de Genève.</p>	2	DGSI avec DSOV	31.12.2015		En cours.
4.3.4	<p><b>Recommandation 6</b></p> <p>La Cour recommande d'étudier la possibilité de déployer les applications de manière flexible, indépendamment des choix technologiques et d'infrastructure (y compris le poste utilisateur), afin de limiter les coûts de maintenance et de développement. L'action en résultant devrait être réalisée au plus tard en mars 2015.</p> <p><b>Recommandation 7</b></p> <p>De même, il s'agira d'étudier l'opportunité de remplacer le logiciel actuellement utilisé pour gérer les statistiques dans un but d'industrialisation du SIDP.</p>	1	DGSI	31.12.2015		<p>En cours.</p> <p>Le délai de résolution prévu de la recommandation ne pourra pas être tenu au vu des priorités établies dans le cadre du processus de gouvernance et de la diminution des ressources financières de l'État dans le domaine des systèmes d'information et de communication. Un nouveau délai n'a pas encore pu être établi.</p>

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

No 73 Audit de gestion - État de Genève - Coûts informatiques relatifs aux votations et élections		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.1.4	<p><b>Recommandation 10</b> La Cour recommande à la DGSi de réaliser les actions nécessaires afin d'être en mesure de connaître les coûts complets du SIDP, principalement en ce qui concerne le socle informatique de la DGSi (regroupant essentiellement les licences et les infrastructures informatiques).</p> <p><b>Recommandation 11</b> Une fois la stratégie à suivre définie, il conviendra d'évaluer les options d'évolution ou d'abandon de la solution actuelle de vote électronique en tenant compte des nouvelles exigences techniques de la Confédération, des partenariats possibles (régies publiques, autres cantons, Confédération, etc.) et des solutions de vote électronique disponibles sur le marché. Dans le cadre défini au chapitre 4.1, il s'agira notamment de déterminer si le canton de Genève doit continuer à assumer seul la majeure partie des risques et coûts associés au développement et au maintien d'une solution de vote électronique.</p> <p>De manière plus générale que le seul vote électronique, il convient de rappeler, que selon les options choisies en matière de gouvernance, il serait également possible d'étudier l'opportunité de soustraire certaines activités de la DGSi à des prestataires externes selon des règles et un périmètre à définir.</p>	2	DGSi	31.12.2015		En cours.
		3	Chancellerie et DGSi	31.12.2014		En cours.

No 73 Audit de gestion - État de Genève - Coûts informatiques relatifs aux votations et élections		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2.4	<b>Recommandation 12</b> La Cour recommande d'instaurer une règle en matière de structuration de projet afin de découper les gros projets en lots de taille maximale, par exemple d'environ 70 jours/homme. Cette démarche doit s'inscrire dans le cadre des mesures préconisées au chapitre 5.1 du présent rapport ainsi que des recommandations en matière de pilotage déjà émises par la Cour.	2	DGSI	31.12.2014		En cours. La recommandation a été mise en œuvre en mai 2014, pour la partie concernant le SIDP. Il reste à intégrer cette recommandation dans les normes de l'État en matière de conduite de projet.
6.1.4	<b>Recommandation 13</b> La Cour réitère les recommandations déjà émises dans ses rapports précédents sur la thématique des LSE et invite la DGSI à poursuivre les mesures en cours afin d'améliorer rapidement leur gestion contractuelle. Cette démarche doit s'inscrire dans l'amélioration globale de la gouvernance des SI.	2	DGSI	En cours Finalisation pour 2016		En cours.

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

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

Actuellement, 2 recommandations ont été réalisées, 5 sont en cours de mise en œuvre et 1 est restée sans effet.

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

- Le transfert d'information entre les services du dépouillement centralisé et la CEC par la mise à jour d'un tableau récapitulatif des décisions de la CEC depuis 1991.
- La vérification des cartes d'identité des jurés, réalisée lors de l'élection du Procureur général en avril 2014.

Les **5 recommandations en cours** portent notamment sur les domaines suivants :

- Dans le cadre de l'utilisation de lecteurs optiques pour les élections, une modification de la loi sur l'exercice des droits politiques a été adoptée par le Conseil d'Etat à l'intention du Grand Conseil.
- Un projet de règlement est en cours de rédaction et sera finalisé cet automne afin de préciser le « statut » des jurés électoraux lors de dépouillements centralisés, incluant les exceptions tolérées.
- L'élargissement des demandes de liens d'intérêt des candidats au niveau national.

La **recommandation restée sans effet** concerne le regroupement sur un seul document des informations sur les liens d'intérêt des candidats (actuellement sur deux documents). La Chancellerie a décidé de ne pas donner suite à cette recommandation car elle ne souhaite pas devoir publier certaines informations considérées comme sensibles qui figurent dans le formulaire C (par exemple : dettes supérieures à 50'000 F, retard dans le paiement des impôts, faire l'objet de procédures civiles ou pénales) ; toutefois, ces informations peuvent être consultées par tout citoyen genevois auprès de la Chancellerie.

No 74 Audit de légalité et de gestion Chancellerie - Dépouillement centralisé		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation 1</b> <b>Numérotation et saisie des bulletins</b></p> <p>Le système actuel, qui nécessite de numéroter les bulletins avant leur saisie, est long, lent, fastidieux et générateur d'erreurs de surcroît lorsque des machines s'avèrent défectueuses. Dès lors, la Cour invite la direction du dépouillement centralisé à mettre en place un autre moyen pour effectuer cette opération, par exemple des lecteurs optiques à utiliser dans un premier temps pour les élections des autorités exécutives, comme cela se pratique déjà lors des votations. De plus, ce système présenterait l'avantage de ne plus devoir numéroter les bulletins.</p> <p>De telles évolutions impliqueront des modifications de la LEDP et plus particulièrement les articles en regard de l'exercice des droits de vote (art. 56 et suivants), qui sont exposées au chapitre 4.2.</p> <p>Si les résultats s'avèrent concluants, la Cour recommande d'initier un développement visant à utiliser également des lecteurs optiques pour les élections législatives.</p>	1	DSOV	Élections du Conseil des États (Initial Printemps 2015 (élections municipales))		En cours. Une modification de la loi sur l'exercice des droits politiques, visant à permettre de recourir à la lecture optique, a été adoptée par le Conseil d'Etat début septembre 2014 à l'intention du Grand Conseil.

No 74 Audit de légalité et de gestion Chancellerie - Dépouillement centralisé		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation 2</b> <b>Transfert d'informations</b></p> <p>La Cour invite la direction du dépouillement centralisé à améliorer le transfert d'informations entre les services et la CEC pour que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le service du contrôle soit informé des prises de position de la CEC avant le début des scrutins et qu'il puisse effectuer un tri des bulletins douteux reçus du service des urnes en conformité avec les décisions de la CEC prises lors de précédentes élections</li> <li>La CEC se concentre uniquement sur les bulletins douteux, dont les caractéristiques n'ont pas encore été traitées lors de précédents scrutins, et nécessitant donc sa prise de position. En outre, la Cour invite d'une part, la Chancellerie à s'assurer avec la CEC que le « classeur d'expérience » soit à jour en permanence et, d'autre part, les responsables du contrôle à prendre connaissance dudit classeur.</li> </ul>	1	DSOV	Prochaines élections (pouvoir judiciaire)  avril 2014	13.04.2014	<p>Fait.</p> <p>Le tableau récapitulatif des décisions de la CEC est à jour (décisions depuis 1991) – dates PV, références, descriptions des cas, propositions, commentaires.</p> <p>Ce tableau est mis à disposition du responsable du contrôle en cas de besoin.</p>

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

No 74 Audit de légalité et de gestion Chancellerie - Dépouillement centralisé		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<b>Recommandation 5</b> Au vu du risque marginal identifié, la Cour considère qu'un contrôle complet des droits politiques des jurés électoraux serait disproportionné. Néanmoins, la Cour recommande à la Chancellerie de mettre en place un contrôle des cartes d'identités en plus des convocations des jurés électoraux permettant de s'assurer de l'application de la directive en matière de recrutement des jurés. À cet effet, une information quant à l'obligation de présenter sa carte d'identité pourrait être rajoutée dans la convocation des jurés électoraux.	1	DSOV	Fin 2014	13.04.2014	Fait Les cartes d'identité ont été vérifiées lors de l'élection du Pouvoir judiciaire.
4.3.4	<b>Recommandation 6</b> La Cour recommande à la Chancellerie de faire approuver formellement par le Directoire les exceptions prévues par la directive sur le dépouillement centralisé. En outre, une explication succincte devra être fournie quant à la décision prise pour chaque candidature	1	DSOV	31.12.2014 (initial avril 2014)		En cours. Les exceptions ont été formalisées par le Directoire. Cette recommandation sera réglée par l'adoption du règlement qui précisera le statut des jurés (recommandation no 4). Elle ne pourra toutefois entrer en vigueur formellement que pour les prochaines élections, à savoir les élections municipales de 2015.

No 74 Audit de légalité et de gestion Chancellerie - Dépouillement centralisé		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	<p><b>Recommandation 7</b></p> <p>Afin de s'assurer de disposer d'informations les plus complètes possibles quant aux liens d'intérêts, la Cour invite la Chancellerie à faire des demandes hors du canton de Genève auprès d'autres organismes tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le registre du commerce fédéral.</li> <li>• Le département fédéral de l'intérieur (DFI) en sa qualité d'autorité de surveillance des fondations dont les buts ont un périmètre national, voire international.</li> </ul>	1	CHA	Fin 2014		En cours. Des vérifications quant à la mise en œuvre de cette recommandation sont en cours auprès du registre fédéral et du département fédéral de l'intérieur.
5.4	<p><b>Recommandation 8</b></p> <p>La Cour invite la Chancellerie à revoir le contenu des informations qui sont demandées aux candidats au Conseil d'État en regroupant les informations demandées sur les formulaires B et C sur un seul formulaire.</p> <p>À cet effet, la Chancellerie devra inviter le Conseil d'État à proposer une modification de la LEDP visant à ne présenter plus qu'un seul formulaire avec les informations requises.</p>	1	CHA	Fin 2014		Sans effet. La Chancellerie a renoncé à fusionner les deux formulaires. En conséquence, le risque de redondance des informations mentionnées dans les formulaires est toujours d'actualité.

## N° 75 Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP) : audit des processus de paiement rapport publié le 19 décembre 2013

La Cour a émis 13 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'audité. Actuellement 3 recommandations ont été mises en place et 10 sont en cours de réalisation.

Relativement **aux 3 recommandations mises en place**, la Cour relève que :

- Les droits d'accès à l'application Wingiap ainsi que les procédures de contrôle liées à ces droits d'accès ont été revus ;
- De même, une nouvelle procédure de gestion des CCP et de restitution des postcards a été rédigée par le domaine Prestations ;
- L'inventaire des biens électroménagers présents dans les lieux parascolaires ainsi que l'inventaire de l'ensemble des animations réalisées par les équipes ont été réalisés.

Parmi les **recommandations en cours**, il est à noter les actions suivantes :

- La constitution d'un groupe de travail qui se réunira pour la première fois en septembre 2014 pour transformer la charte existante et intégrer les valeurs essentielles du GIAP (engagement envers les enfants, engagement des collaborateurs, etc.) ;
- La rédaction de directives et procédures d'application sur les éléments à contrôler par les responsables de secteur qui entrent en vigueur à la rentrée 2014 ;

- La collecte du détail des dépenses d'animation et des heures dédiées aux projets spécifiques et transversaux sur une année scolaire complète. La direction du GIAP va ensuite analyser ces données et adapter le cas échéant les règles institutionnelles ;
- La mise en place d'un système de centralisation des achats pour les activités d'animation.

Enfin, un mandat, débutant au mois de septembre 2014, a été confié à une fiduciaire afin de renforcer le système de contrôle interne et répondre aux recommandations de la Cour.

No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation 1 [cf. constat 1]</b></p> <p>La Cour recommande au GIAP d'établir un document institutionnel tel qu'une charte éthique ou un code de déontologie définissant les valeurs essentielles du GIAP (éthique, intégrité, etc.).</p> <p>Une charte éthique exprime les engagements de la direction et des collaborateurs. Il s'agit de principes fondamentaux tels que l'exemplarité de la direction, la loyauté et l'honnêteté, le respect des autres à mettre en œuvre par l'ensemble du personnel.</p> <p>Pour que l'ensemble de la direction et des collaborateurs appliquent au quotidien les principes de cette charte, ils doivent en avoir une bonne compréhension. Le contenu doit ainsi être clair et une formalisation par écrit est nécessaire.</p> <p>Un document signé individuellement par chaque collaborateur permet une plus grande prise de conscience et une meilleure responsabilisation des collaborateurs sur les thématiques d'éthique et d'intégrité.</p>	2	Direction GIAP	Janvier 2015 (délai initial sept. 2014)		<p>En cours.</p> <p>La direction a décidé de transformer sa charte existante en y intégrant :</p> <p>la mission du GIAP,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les engagements envers les enfants,</li> <li>• les engagements du GIAP envers ses collaborateurs,</li> <li>• les engagements des collaborateurs envers le GIAP,</li> <li>• les engagements du GIAP envers ses partenaires.</li> </ul> <p>Les responsables de secteur vont être intégrés à cette démarche. Le groupe de travail se réunira la première fois en septembre avec comme objectif d'avoir rédigé la charte d'ici fin décembre.</p>

No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation 2 [cf. constat 2]</b></p> <p>La Cour recommande au GIAP de compléter la matrice des risques en incluant l'intégralité des risques majeurs auxquels le GIAP doit faire face, tels que : les risques opérationnels, les risques d'image associés, les risques financiers et le risque de fraude.</p> <p>Il s'agira ensuite, pour chaque risque identifié, de faire le lien avec les contrôles internes. Chaque risque doit être associé aux contrôles mis en place au sein du GIAP pour le couvrir et la description des contrôles doit être suffisamment précise (objectif du contrôle, description, fréquence, formalisation et personne responsable du contrôle).</p> <p>Il conviendra de bien définir les responsabilités de chaque type de collaborateur et, dans ce cadre, de préciser le rôle joué par le GIAP et par l'ACG.</p> <p>Cette matrice devra être communiquée à l'ensemble des collaborateurs impliqués dans le système de contrôle interne afin de les responsabiliser face à leurs contrôles et aux objectifs à atteindre.</p>	2	Direction générale / Finances	Juin 2015 (délai initial janvier 2015)		<p>En cours.</p> <p>L'équipe finances de l'ACG étant mobilisée sur d'autres dossiers prioritaires, la direction générale du GIAP a décidé de mandater une structure externe pour mettre en place les éléments qui permettront de répondre aux recommandations de la Cour, notamment le renforcement du système de contrôle interne. Le mandat va débiter en septembre 2014.</p>

No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<b>Recommandation 3 [cf. constat 2]</b> Le GIAP est également invité à revoir de manière annuelle sa matrice des risques et des contrôles afin de s'assurer de la pertinence des contrôles mis en place et de les adapter si besoin.	2	Direction générale / Finances	Juin 2015 (délai initial janvier 2015)		En cours. Cette recommandation sera traitée dans le cadre du mandat externe. <i>Cf. recommandation 2</i>
4.1.4	<b>Recommandation 4 [cf. constat 3]</b> La Cour recommande au GIAP d'établir un cahier des charges des vérificateurs internes afin que leur rôle soit défini de façon précise.  Le cahier des charges devrait être orienté vers un contrôle budgétaire plus fort et vers la vérification de la couverture des risques identifiés par le GIAP et la performance des contrôles qui y sont associés. Ceci afin d'éviter un doublon entre le rôle de l'organe de révision et le rôle des réviseurs internes.  Cela devra s'intégrer dans le dispositif global de couverture des risques (cf. recommandation 2).	2	Direction générale / Finances	Juin 2015 (délai initial janvier 2015)		En cours. La mise en œuvre de cette recommandation découlant de l'évaluation des risques, elle sera traitée dans le cadre du mandat externe. <i>Cf. recommandation 2.</i>  Une lettre de mission détaillant plus précisément le rôle des vérificateurs sera soumise pour approbation au comité du GIAP et mise en application dès juin 2015. Le GIAP a décidé que la vérification du SCI incombera prioritairement aux contrôleurs externes (fiduciaire) dont le mandat sera étendu dans ce but.

No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p><b>Recommandation 5 [cf. constat 4]</b></p> <p>La Cour recommande au GIAP de renforcer les contrôles autour de l'application Wingiap, notamment en veillant à une séparation adéquate des tâches.</p> <p>La Cour recommande au GIAP de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• désactiver les profils des collaborateurs dès le moment où ces derniers quittent l'organisation ;</li> <li>• effectuer une revue périodique des droits d'accès à l'application Wingiap de façon à s'assurer que ces derniers sont en adéquation avec la fonction exercée.</li> </ul>	2	Direction	Sept. 2014	<p>Novembre 2013</p> <p>Janvier 2014</p>	<p>Fait.</p> <p>Les profils ont été désactivés dès novembre 2013.</p> <p>Les droits d'accès sont maintenant contrôlés à chaque mouvement de personnel.</p>

No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p><b>Recommandation 6 [cf. constat 5]</b></p> <p>La Cour invite le GIAP à revoir la cohérence et la formalisation des contrôles en lien avec le processus d'achat, et ce à tous les niveaux hiérarchiques. Il est en effet important que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>les contrôles clés soient définis au bon niveau en tenant compte éventuellement d'un seuil de matérialité ;</li> <li>les informations utiles au contrôle soient disponibles (commande) ;</li> <li>les personnes en charge du contrôle se sentent responsabilisées.</li> </ul> <p>Le GIAP ayant un projet d'implémentation d'une GED (gestion électronique des documents), il devra tenir compte de ces éléments lors de la mise en place de cette application.</p>	1	Direction	Janvier 2015		<p>En cours.</p> <p>Des réflexions ont été lancées par le GIAP et les améliorations telles que recommandées seront formalisées dans le système qualité du GIAP et appliquées de façon plus rigoureuse par le service financier.</p>

No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p><b>Recommandation 7 [cf. constat 6]</b></p> <p>La Cour recommande au service RHF d'étudier la faisabilité d'une séparation des tâches au niveau des droits d'accès au logiciel comptable Opale, de sorte qu'un collaborateur ne puisse pas effectuer seul des opérations à risque telles que saisir des paiements et modifier des adresses de paiement dans les modules fournisseurs. Dans le cas où une séparation stricte des fonctions ne peut être envisagée, étant donné la taille de la structure, des contrôles compensatoires devront être mis en œuvre afin de couvrir les risques liés au cumul de fonctions.</p> <p>Il devra s'agir, entre autres, de vérifier périodiquement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• si les modifications réalisées dans la base fournisseurs (et notamment les coordonnées bancaires) l'ont bien été sur la base de documents sources ;</li> <li>• que les coordonnées des fournisseurs sont bien différentes des coordonnées des collaborateurs.</li> </ul>	2	Direction générale / Finances	Juin 2015 (délai initial janvier 2015)		<p>En cours.</p> <p>Ces éléments seront étudiés dans le cadre du travail sur le SCI et intégrés à celui-ci le cas échéant.</p>

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

No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p><b>Recommandation 9 [cf. constats 8 et 10]</b></p> <p>La Cour recommande au GIAP de définir précisément les contrôles à réaliser par le responsable de secteur, leur matérialisation et leur communication. Il ne s'agit pas pour le responsable de secteur de refaire les contrôles comptables effectués par le référent socio-éducatif mais de s'assurer que les contrôles ont été effectués et de les compléter avec d'autres contrôles en lien avec la prestation délivrée. À cet usage, une check-list pourrait être créée et devrait inclure les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les relevés CCP ont-ils tous été vérifiés sur la base des justificatifs remis? Le référent socio-éducatif a-t-il signé la feuille de compte ?</li> <li>• les justificatifs des achats supérieurs à CHF 300 sont-ils bien inclus dans le classeur ?</li> <li>• les fonds supplémentaires reçus du central ont-ils bien été utilisés conformément à la demande ?</li> <li>• les subventions reçues des mairies ont-elles été communiquées au central ? À quel usage la subvention a-t-elle été utilisée ?</li> <li>• les goûters achetés sont-ils variés et équilibrés au sens de la recommandation du service de santé de l'enfance et de la jeunesse (SSEJ) ?</li> <li>• quelles sont les activités d'animation auxquelles le groupe a participé ?</li> </ul> <p>Le responsable du domaine Prestations devra s'assurer que les contrôles au niveau du responsable de secteur sont effectifs.</p>	1	Direction / Prestations	Sept. / Oct. 2014		<p>En cours.</p> <p>Les éléments de détail des contrôles à effectuer par les responsables de secteur sont décrits dans les directives et procédures d'application à l'attention des responsables de secteur qui entrent en vigueur en septembre 2014.</p> <p>Une séance est d'ores et déjà prévue fin septembre entre les responsables de secteurs et la direction du GIAP pour faire un premier bilan.</p>

No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p><b>Recommandation 10 [cf. constat 9]</b></p> <p>La Cour recommande au GIAP de revoir la directive sur les autorisations d'achats afin qu'elle soit adaptée à l'activité réelle du terrain.</p> <p>Pour ce faire, la Cour invite le GIAP à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• calculer le montant moyen des achats de l'ensemble des équipes pour déterminer s'il est pertinent de mettre des montants seuils pour les approbations d'achat et si les seuils doivent être distincts en fonction de la nature de l'achat ou de la taille de l'équipe ;</li> <li>• déterminer quelle est la liberté laissée aux équipes pour réaliser leurs achats, c'est-à-dire décider à quel moment le contrôle doit être fait et par qui il doit être fait : <ul style="list-style-type: none"> <li>- autorisation d'achat au moment du versement des fonds du central vers l'équipe ;</li> <li>- autorisation d'achat au moment où l'équipe réalise son achat ;</li> <li>- contrôle a posteriori après la réalisation de l'achat.</li> </ul> </li> </ul> <p>En fonction du choix effectué, il sera nécessaire de réétudier le bien-fondé de conserver une partie du budget d'animation au niveau central.</p>	2	Direction / Prestations	Janvier 2015		<p>En cours.</p> <p>La direction du GIAP a obtenu le détail des dépenses d'animation et les heures dédiées aux projets spécifiques et transversaux pour une année scolaire complète. Elle va ensuite analyser les données et revoir le cas échéant les règles institutionnelles relatives aux achats.</p>

No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p><b>Recommandation 11 [cf. constat 11]</b></p> <p>La Cour recommande au GIAP de mener une réflexion approfondie quant à la politique d'achat concernant les dépenses du terrain. Elle invite le domaine Prestations à poursuivre sa réflexion sur la centralisation des achats.</p> <p>Il s'agira notamment de s'interroger sur les thèmes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les achats doivent-ils être centralisés ? Si oui à quel niveau ? Global pour toutes les équipes ou par secteur ?</li> <li>• quels sont les achats qui peuvent être effectués de manière centrale ? À quelle fréquence ?</li> <li>• opportunité de passer des contrats cadres avec certains fournisseurs privilégiés afin de pouvoir bénéficier de rabais quantitatifs (fournisseurs de proximité, vente par correspondance) ?</li> <li>• possibilité de livraison et de stockage de la marchandise sur les lieux parascolaires ?</li> <li>• possibilité de collaboration avec les restaurants scolaires ?</li> </ul>	1	Direction / Prestations	Avril 2015 (initialement septembre 2014)		<p>En cours.</p> <p>La direction du GIAP est en train de mettre en place un système de centralisation des achats, dans un premier temps pour l'animation. Elle déterminera ensuite si la méthode est transposable pour l'achat des goûters. La direction note qu'une partie des achats devra rester de l'ordre de la solution locale afin qu'elle puisse s'adapter aux particularités d'organisation spécifiques à certains lieux parascolaires.</p>

No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	<p><b>Recommandation 12 [cf. constat 12]</b></p> <p>La Cour invite le GIAP à rédiger une procédure claire quant à la restitution des Postcards (marche à suivre, responsabilités, etc.). Au-delà de cette procédure, la Cour recommande qu'un suivi mensuel des Postcards en circulation soit effectué afin de s'assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>tous les détenteurs de Postcards soient bien identifiés ;</li> <li>les collaborateurs quittant le GIAP aient bien restitué leur Postcard ;</li> <li>la banque ait bien été informée des modifications.</li> </ul> <p>Le suivi mensuel ainsi que le processus de restitution de Postcards devraient être pris en charge par le domaine Prestations qui est aujourd'hui responsable de l'attribution des Postcards.</p>	2	Direction / Prestations	Octobre 2013	Octobre 2013	<p>Fait.</p> <p>La gestion des postcards a été centralisée et systématisée par le domaine prestations. De nouvelles procédures, plus claires, ont été mises en place.</p>

No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.6.4	<p><b>Recommandation 13 [cf. constat 13]</b></p> <p>Le budget d'une entité joue un rôle essentiel en termes de suivi des dépenses et de revenus. Il permet non seulement de piloter l'activité, mais il joue également un rôle de contrôle et permet de responsabiliser les collaborateurs qui sont impliqués dans son établissement et son suivi.</p> <p>Pour cela, il est nécessaire de disposer au niveau central de l'information sur la nature et le montant des dépenses réelles effectuées sur le terrain en matière de goûters et d'animation.</p> <p>La Cour recommande ainsi au GIAP de mettre en place les processus permettant de disposer de cette information en invitant chaque responsable de secteur, après avoir collecté l'information auprès de ses équipes, à la transmettre au domaine Prestations.</p> <p>Sur la base de ces informations, le domaine Prestations pourra :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>définir les réels besoins financiers en termes de goûters, notamment en fonction de la taille de l'équipe et de la politique d'achat (cf. recommandation 12) ;</li> <li>revoir la pertinence des animations réalisées</li> </ul>	2	Direction / Finances	Décembre 2014 (initialement juin 2014)		<p>En cours.</p> <p>La direction du GIAP a obtenu le détail des dépenses d'animation et les heures dédiées aux projets spécifiques et transversaux pour une année scolaire complète. Elle va procéder à une analyse des chiffres afin de revoir les processus (cf. recommandation 10 avec le processus achat) et probablement adapter certains seuils budgétaires. La direction va procéder à une analyse des dépenses sur base d'un échantillonnage d'équipes représentatives du canton afin d'étudier l'influence de la taille et de la localisation de l'équipe sur leur capacité financière en termes de goûters et d'animations. Les procédures et règles de fonctionnement seront adaptées en fonction des conclusions.</p>

No 75 Audit des processus de paiement au sein du Groupement Intercommunal pour l'Animation Parascolaire (GIAP)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<p>par les équipes en fonction des objectifs du GIAP et du futur programme d'animation ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• revoir les montants historiquement attribués aux équipes en matière d'animation (75 F) et évaluer la nécessité de conserver une partie du budget au niveau central (75 F) ;</li> <li>• établir le budget en conséquence.</li> </ul> <p>Par ailleurs, la définition d'un programme d'animation approprié permettra au GIAP, au-delà d'un suivi budgétaire, d'effectuer un pilotage opérationnel des prestations en comparant les activités réalisées sur le terrain avec les activités prévues dans le programme d'animation.</p>	2	Direction / Prestations / Terrain	Janvier 2015		<p>En cours.</p> <p>La direction du GIAP a procédé à un recensement des animations (<i>cf. recommandation 8</i>). Les plannings d'animation seront revus dans le cadre de la définition institutionnelle qui découlera du recensement. Le suivi desdits plannings sera également organisé.</p>

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

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

Actuellement, 4 recommandations ont été mises en œuvre et 1 est en cours.

Parmi les **4 recommandations mises en œuvre**, les solutions réalisées portent principalement sur l'adoption par le Conseil d'administration lors de sa séance du 28 avril 2014 d'un nouveau « règlement de rémunération et de gestion du temps de travail du Collège de direction », et par l'établissement par la direction RH d'une instruction de service afin de préciser la marche à suivre concernant la gestion des temps de travail du Collège de direction. Ces mesures sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2014.

La **recommandation en cours** porte sur la mise en place de contrôles afin de s'assurer du respect des bases réglementaires et contractuelles en termes de gestion du temps des membres du Collège de direction. Le nouveau dispositif de contrôle devrait être approuvé par le Conseil d'administration lors de sa séance du 29 septembre 2014.

No 76 Audit de légalité relatif à l'application du statut du personnel aux jours de congé des membres du Collège de direction des Transports publics genevois (TPG)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.	<b>Recommandation n° 1</b> La Cour recommande au Conseil d'administration des TPG de revoir les prestations contractuelles offertes aux membres du Collège de direction en matière de temps libre et de temps de travail ainsi que le système de gestion de ceux-ci. L'ensemble des décisions prises devra être clarifié et formalisé dans une base réglementaire ou contractuelle (statut du personnel, règlement particulier, contrat écrit de travail, etc.).	3	Conseil d'administration	31.03.14	28.04.2014	Fait. Le Conseil d'administration a adopté lors de sa séance du 28 avril 2014 un nouveau « règlement de rémunération et de gestion du temps de travail du Collège de direction », qui clarifie et formalise l'ensemble des décisions prises. Ce règlement est entré en vigueur le 1 <sup>er</sup> juin 2014.
4.4.	<b>Recommandation n° 2</b> <u>Droit aux vacances</u> Le Conseil d'administration a décidé d'accorder formellement la semaine supplémentaire de vacances aux membres du Collège de direction. Dans ce cadre, il devra préciser les raisons de cet octroi, et les limites en découlant (par exemple, octroi d'une semaine supplémentaire devant être compris comme la compensation du surcroît de travail fourni par les directeurs, à l'exclusion de tout autre mode de compensation, etc.).	2	Conseil d'administration	31.03.14	28.04.2014	Fait. Le Conseil d'administration a adopté lors de sa séance du 28 avril 2014 un nouveau « règlement de rémunération et de gestion du temps de travail du Collège de direction », qui précise à son article 13 les termes relatifs à la semaine supplémentaire de vacances octroyée aux membres du Collège de direction. Ce règlement est entré en vigueur le 1 <sup>er</sup> juin 2014.

No 76 Audit de légalité relatif à l'application du statut du personnel aux jours de congé des membres du Collège de direction des Transports publics genevois (TPG)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.	<p><b>Recommandation n° 3</b></p> <p><u>Timbrage</u></p> <p>Dès lors que le Conseil d'administration a fait le choix de supprimer le timbrage pour les membres du Collège de direction, il devra encore préciser les fondements de sa décision, notamment en définissant les modalités de mise en œuvre (par exemple : mode d'obtention des informations pour l'établissement des soldes et des statistiques des absences, vacances, etc. ; impact sur les processus administratif ; mise en place d'un système alternatif, par exemple une gestion du temps basée sur des objectifs « SMARTER » ; etc.). Dans ce cadre, il sera également adéquat de définir si un temps de présence (journalier, hebdomadaire, mensuel ou annuel) minimum est requis, sans quoi la journée ou la demi-journée comptera comme congé ou vacances.</p>	2	Conseil d'administration	31.03.14	28.04.2014	<p>Fait.</p> <p>Le Conseil d'administration a adopté lors de sa séance du 28 avril 2014 un nouveau « règlement de rémunération et de gestion du temps de travail du Collège de direction », qui précise à son article 14 les dispositions applicables aux membres du Collège de direction en matière d'enregistrement de leur temps de travail.</p> <p>Ce règlement est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2014.</p>
4.4.	<p><b>Recommandation n° 4</b></p> <p>Il sera nécessaire de prévoir une marche à suivre et une formation adéquate des personnes impliquées dans la gestion des temps des membres du Collège de direction, afin de garantir une uniformité de référencement.</p>	2	RH	31.05.14	27.05.2014	<p>Fait.</p> <p>La direction RH a émis une instruction de service à destination des gestionnaires de temps de l'entreprise en date du 27 mai 2014 précisant la marche à suivre concernant la gestion des temps de travail du Collège de direction. Cette instruction est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2014.</p>

No 76 Audit de légalité relatif à l'application du statut du personnel aux jours de congé des membres du Collège de direction des Transports publics genevois (TPG)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.	<b>Recommandation n° 5</b> En outre, dans le cadre de l'exercice de sa haute surveillance (art. 19 alinéa 2 lettre a LTPG), le Conseil d'administration devra mettre en place des contrôles afin de s'assurer du respect des bases réglementaires et contractuelles en termes de gestion du temps des membres du Collège de direction.	4	Conseil d'administration	Reporté au 29.09.14 (initial 31.03.14)		En cours. Le Conseil d'administration devrait approuver lors de sa séance du 29 septembre 2014 le nouveau dispositif de contrôle.

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

Les 12 recommandations de la Cour des comptes ont été approuvées.

Compte tenu des échéances des recommandations, ce rapport fera l'objet d'un premier suivi en juin 2015.

---

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

Les 14 recommandations de la Cour des comptes ont été approuvées.

Compte tenu des échéances des recommandations, ce rapport fera l'objet d'un premier suivi en juin 2015.

---

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

Les 13 recommandations de la Cour des comptes ont été approuvées.

Compte tenu des échéances des recommandations, ce rapport fera l'objet d'un premier suivi en juin 2015.

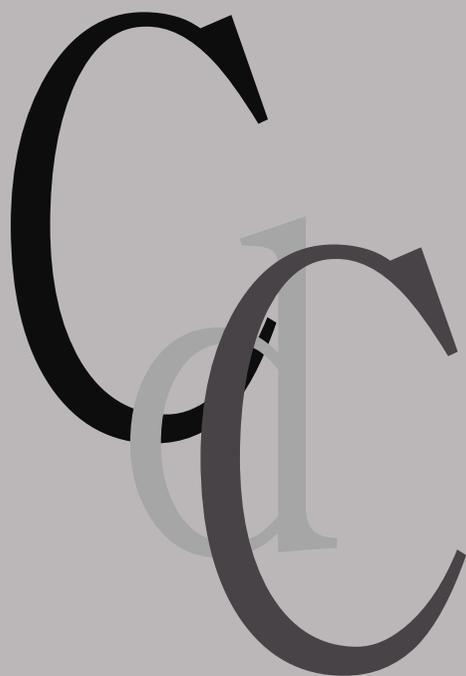
---

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

Les 11 recommandations de la Cour des comptes ont été approuvées.

Compte tenu des échéances des recommandations, ce rapport fera l'objet d'un premier suivi en juin 2015.

---



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